

## Analyse Transactionnelle et coaching

### Jeux psychologiques

#### Le triangle dramatique ou triangle de Karpman

C'est sans doute un des concepts d'analyse transactionnelle les plus connus et les plus utilisés dans le monde du travail. Dans ce concept, Karpman met en évidence que dans toutes les tragédies (sans doute également dans tous les comédies de fée), les acteurs se répartissent trois rôles principaux, qui vont permettre tous les renversements dramatiques (changements émotionnels) : le rôle de Persécuteur, le rôle de Victime, le rôle de Sauveteur[1].

C'est cette existence même de trois rôles possibles qui rend le théâtre (et les films de Zorro ou Game of Thrones) si passionnants.

Chaque épisode permet aux différents rôles de s'exprimer :

- le **Persécuteur (P)** est clairement vécu comme « méchant ».
- Il se repère à partir des comportements et des dynamiques suivants, le persécuteur :
- rabaisse les autres,
  - critique de façon négative,
  - adresse des reproches, fondés et répétitifs ou non fondés,
  - dévalorise, fait pression sur les autres,
  - humilie, critique devant d'autres personnes,
  - méconnaît la valeur et la dignité de ses interlocuteurs.
  - établit des règles irréalistes, les met en pratique avec dureté,
  - établit des contrats peu clairs, s'en prend à plus faible que lui,
  - ne donne pas toute l'information nécessaire à l'action.

*J'ai le souvenir d'un western avec John Ford où un homme dans un bar jette une pièce de monnaie dans le crachoir de l'établissement en regardant l'alcoolique suppliant. Celui-ci pris par son besoin d'alcool, vide le crachoir pour trouver la pièce, début d'une magnifique bagarre ou il sera sauvé par un autre homme qui sera sèchement abattu par le premier protagoniste... magnifique illustration de la totalité d'un jeu psychologique*

L'objectif non conscient est de rendre les autres responsables de ce qui ne marche pas et de pouvoir exprimer sa colère.

Le coach qui « dérape » peut devenir persécuteur lorsqu'il pointe avec mépris ou insistance les défauts de la personne coachée, par exemple, lorsqu'il s'énerve parce que son client n'a pas respecté son engagement. Pour éviter de devenir persécuteur, le coach peut gérer les raisons psychologiques qui le poussent à vouloir que ses clients se comportent de telle ou telle manière prédéfinie (en supervision ou en thérapie), ou apprendre à modifier certains comportements. Ainsi, il pourra repérer les moments où il est tenté d'utiliser une position de vie Ok, Non Ok, comprendre quelle est sa valeur ou règle importante pour lui mise en cause. Il pourra également :

- éviter de critiquer son client et de le dévaloriser, en parlant à partir de ses propres ressentis : « Quand vous me dites ... alors je me sens... »,

- attendre de ne plus être irrité pour résoudre les tensions,
- éviter de coincer la personne en lui donnant les informations nécessaires pour qu'elle comprenne, prendre le temps d'expliquer ses propres attentes, ses valeurs, faire des demandes claires, réfléchir avec l'interlocuteur en termes de contrat, expliquer les règles du jeu.
- la personne qui endosse le rôle de **Victime (V)** se laisse faire, voire offre la possibilité au Persécuteur d'entrer en scène par ses propres comportements. Au début de la pièce on la prendrait facilement en pitié, puis on se rend compte qu'elle n'est pas neutre dans la situation, que sans la Victime, le Persécuteur serait moins fort.

Comment s'y prend-elle ? Elle se dévalorise, met en avant ses défauts, lance des appels au secours, montre les erreurs qu'elle a fait et en rajoute dans la justification, l'auto apitoiement, la confusion.

Le rôle de Victime se repère à partir des comportements et des dynamiques suivantes ; la personne qui endosse le rôle de Victime :

- se sent inférieure et non OK,
- se dévalorise,
- cherche quelqu'un pour résoudre les problèmes à sa place (lance des appels au secours, est confuse, oublie quand ça l'arrange...
- se met en position d'être critiquée, malmenée, secouée,
- ne reconnaît pas ses responsabilités dans une situation donnée.

L'objectif non conscient est de ne pas reconnaître ses responsabilités : rendre les autres responsables de sa vie, exciter la pitié, être plaint, obtenir que quelqu'un fasse à sa place ; ou encore de montrer que le rôle parental n'est pas ok. Dans le jeu psychologique les personnes en position de Sauveteur et de Persécuteur vont devenir Victimes.

Dans l'entreprise, la personne qui endosse le rôle de Victime ne reconnaît pas ses responsabilités, n'accepte pas la critique, ne tient pas ses engagements, invente des excuses enfantines ; elle accepte des relations difficiles sans confronter la personne, utilise des éléments de sa vie pour ne pas vivre en attendant que les choses changent (tant que mon patron ne sera pas plus sympathique, tant que nous n'aurons pas plus de moyens...).

Dans certains cas, la Victime fait porter sur les autres le poids de ce qui lui arrive : c'est de votre faute si je n'arrive pas à sortir la tête de l'eau. Elle méconnaît la capacité à agir pour elle-même, elle est souvent empêchée de penser par la violence des sentiments qu'elle éprouve. Bien sûr dans la vie, il y a des personnes qui sont réellement victimes des événements, victime d'abus ou de harcèlement et il y a lieu de les aider à sortir de la situation.

Pour éviter de rentrer dans le rôle de victime (généralement vis-à-vis de l'institution), le coach pourra développer sa confiance en soi (en thérapie, en supervision), apprendre à demander directement ce dont il a besoin, apprendre à refuser ce qui ne lui convient pas, reconnaître sa peur et demander une aide directe pour passer telle ou telle étape ou remplir telle ou telle activité.

- le **Sauveteur (S)** propose généralement de l'aide à partir d'une position supérieure (à partir de son propre besoin de se sentir supérieur), à des personnes qui n'ont rien demandé, en attendant de la reconnaissance en retour. Le Sauveteur méconnaît la capacité qu'ont les personnes à penser, agir par elles-mêmes. Ce faisant, il les empêche de grandir, d'expérimenter, de développer de nouvelles compétences, voire de faire face à une réelle difficulté. (Rappelons-nous l'histoire de Bouddha, jeune homme de riche famille à qui l'on cache le monde réel, qu'il découvre lors de sa première sortie avec la présence de la mort, de la pauvreté, de la maladie et qui va participer à son choix d'aider les

autres. Sa famille a voulu le protéger de la vision du monde réel, dans une position de Sauveteur partagée).

Il se repère à partir des comportements et des dynamiques suivants ; la personne qui endosse le rôle de Sauveteur :

- propose de l'aide à partir d'une position supérieure,
- propose de l'aide sans aucune demande (fait à la place),
- méconnaît la capacité qu'ont les personnes à penser, agir par elles-mêmes,
- est faussement serviable dans le but (non conscient) de garder les autres sous sa coupe,
- rend les autres dépendants,
- ne fait pas de demandes claires,
- attend un bénéfice pour son aide.

L'objectif non conscient est de rendre les autres dépendants. Elle peut être faussement serviable dans le but de garder les autres sous sa coupe, Elle les rend dépendant par une aide inadaptée. Beaucoup de coachs, de formateurs, d'infirmiers ont une légère tendance à emprunter le rôle de Sauveteur dans les situations professionnelles. Le fait de prendre un rôle de Sauveteur dans la vie professionnelle contribue à nous épuiser.

Le coach peut facilement entrer dans un rôle de sauveteur, lorsqu'il répond aux demandes symbiotiques (non réellement formulées du client), qu'il donne des réponses en termes de conseil, qu'il accepte que le client l'appelle au-delà de ce qui est prévu dans le contrat.

Pour éviter d'entrer dans le rôle de Sauveteur, Claude Steiner nous propose de répondre à 4 questions :

- suis-je responsable du problème ?
- suis-je compétent pour le résoudre ?
- ais-je envie de le résoudre ?
- y a t-il eu une vraie demande ?

Et de ne pas donner d'aide si je n'ai pas au moins trois réponses oui à ces questions. Dans tous les cas, il recommande également de ne pas faire plus de 50 % du travail.

Il n'y a pas de sauvetage lorsqu'il existe un contrat implicite (mère s'occupant d'un enfant qui vient de tomber, infirmière prenant en charge un patient au sortir du bloc opératoire...) ou d'un contrat explicite (demande d'aide – ce qui explique d'une autre manière pourquoi l'analyste transactionnel est vigilant à clarifier les contrats).

Le jeu le plus connu joué entre un coach dans un rôle de sauveteur et un client dans un rôle de victime s'appelle le jeu de « Oui, mais ». La victime se présente avec une question intéressante pour le sauveteur, comme « Je ne sais pas comment faire pour... », et le sauveteur va donner de nombreux conseils auxquels la victime répondra « Oui, mais ». Ce jeu s'arrête lorsque le sauveteur devient persécuteur en disant « Alors vous n'avez qu'à vous débrouiller tout seul... », ce qui amène la victime à dire « Je me doutais bien que vous ne pourriez pas m'aider ».

Pour éviter de rentrer dans ce jeu, chaque coach devrait apprendre à :

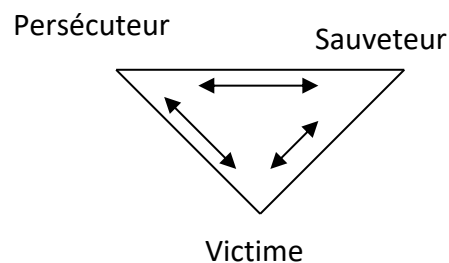
- lorsqu'il se sent entraîné à donner une aide spécifique, vérifier que le client n'a pas de solutions ou d'options à sa disposition, puis lui demander s'il est d'accord pour un conseil ou une aide directe ;
- proposer une aide claire et définie dans le temps ;
- ne pas surenchérir si l'on obtient des « oui, mais » en réponse à des propositions, à 3 on s'arrête ;

- et surtout, vérifier ce que la personne sait déjà avant de lui expliquer ce qui nous paraît si important.

Comme coach à chaque fois que nous aidons notre client à définir ses propres objectifs, que nous validons avec lui qu'il a vraiment besoin d'une réponse directe à une question dont il ne connaît pas la réponse, que nous nous abstenons de donner notre avis face à une demande du type « mais vous, vous en pensez quoi ? », nous développons notre capacité à résister au rôle de sauveteur.

## Jeux psychologiques : les changements de rôle

Dans les pièces théâtrales (et les contes de fée), les rôles changent : le Persécuteur devient Victime, la Victime Sauveteur, le Sauveteur Persécuteur etc. Ces changements constituent le cœur même de l'intrigue. Dans le petit Chaperon rouge, ce changement de rôles est fort clair : Chaperon rouge est victime du loup, qui est le persécuteur de la grand-mère, il sera victime des chasseurs (les sauveteurs du petit Chaperon rouge). Karpman a indiqué que les jeux psychologiques (séquences relationnelles qui se finissent mal pour les divers protagonistes) que nous jouons dans les couples et les groupes correspondaient aux mêmes schémas, il a symbolisé les jeux sous la forme du triangle dramatique (chaque fois que quelqu'un joue, il adopte un des rôles du triangle dramatique).



### Sortir du triangle dramatique

Il y a jeu psychologique dès lors qu'il y a changement de rôle au cours d'une séquence de transactions. Le triangle dramatique sert à observer les dynamiques relationnelles insatisfaisantes. Le rôle social est celui que nous empruntons au début de la relation, le rôle psychologique est celui dans lequel nous nous retrouvons à la fin de la relation.

Beaucoup d'écrits ont été faits sur les manières d'éviter les jeux et de sortir du triangle de Karpman, je veux ici proposer des réflexions issues de l'article de Acey Choy intitulé « le triangle du gagnant »<sup>[4]</sup> (une manière d'identifier comment nous pouvons bouger dans notre mise en œuvre du rôle), complétés de ma réflexion concernant la facette positive du rôle social que nous empruntons dans les jeux.

Acey Choy rappelle dans l'introduction de son article, qu'un analyste transactionnel nommé Cowper Jonhson propose une idée fort passionnante : chacun utilise préférentiellement deux rôles dans le triangle dramatique, un rôle d'entrée (que nous nommerons rôle social) et un rôle de sortie de jeu (rôle dit psychologique qui va confirmer notre position de vie). Dans le jeu nous évitons donc soigneusement le troisième rôle. Il affirme : pour sortir du triangle dramatique, il faut comprendre le sens personnel du troisième rôle et mettre en œuvre les techniques qui permettent de le traiter.

La question devient ainsi : qu'évite et pourquoi ? Si j'évite soigneusement le rôle de persécuteur, est-ce que par exemple j'aurais du mal à affirmer mes idées et mes points de vue pour des raisons historiques et scénariques ? Si j'évite le rôle de victime, est-ce que j'ai quelque chose à

regarder du côté de mes souffrances anciennes ? Si j'évite le rôle de sauveur, est-ce que j'ai quelque chose à regarder du côté de la prise en charge des autres, des culpabilités pour n'avoir pas su agir ? Ce point de vue est très intéressant sur le plan thérapeutique, mais bien évidemment, peu pertinent pour les situations de coaching ou de formation.

### A quoi sert de prendre un rôle dans le triangle dramatique ?

Regardons les aspects positifs de chaque rôle, en comparaison avec le rôle dans le jeu.

Le **Sauveteur**, par ses comportements, impose sa sollicitude, il s'inquiète de l'autre (qui n'en peut mais et n'a généralement rien demandé). Pour Acey Choy, le Sauveteur a un souci authentique pour le problème de la victime. Le Sauveteur sort de son rôle et entre dans une facette positive lorsqu'il s'enquiert du besoin de l'autre (avez-vous besoin de quelque chose ? Puis-je vous aider ?) et qu'il accepte la réponse de la personne qu'elle soit positive ou négative. Le Sauveteur devra apprendre à passer de « s'inquiéter pour l'autre » à « s'enquérir de l'autre » !

Le **Persécuteur**, par ses comportements, impose son cadre de référence, son avis, sa vision du monde, son autorité. Il agit pour son propre intérêt et cherche à satisfaire ses propres besoins. Cette capacité pourra être employée dans un cadre non persécuteur (assertivité) et dans la négociation. Le Persécuteur devra apprendre à passer de « imposer son avis » à « donner son avis ».

La **Victime**, par ses comportements, « impose sa souffrance ». Elle devra apprendre à « proposer sa souffrance », parler de ses difficultés, demander de l'aide pour les tâches difficiles, négocier des délais. Pour Acey Choy « toute personne qui entame un jeu psychologique par la position de victime a une conscience aigüe de sa propre souffrance ».

Dans les trois cas, il y a un apprentissage possible, une approche qui permet par du développement personnel et professionnel d'aller vers une meilleure relation aux autres.

### Trois rôles pour sortir du triangle dramatique

Acey Choy propose de passer des rôles dans le jeu psychologique aux rôles dans le triangle du gagnant. Pour cela il s'agit d'emprunter les trois rôles non scénariques suivants : rôle de vulnérabilité, rôle de souci de l'autre, rôle d'affirmation de soi.

**Rôle de vulnérabilité** : la personne sait qu'elle vit des situations générant de la souffrance, de manière différente à la Victime, elle se sert de son Adulte pour penser et pour résoudre les problèmes dont elle a conscience, elle utilise également ses émotions (Enfant Libre et Adulte) pour cela, elle peut demander directement l'aide dont elle a besoin. Pour développer ce rôle à partir d'une position de victime, il s'agit pour Acey Choy de développer sa conscience de soi et les techniques de résolution de problèmes.

**Rôle de souci de l'autre** : la personne avec sa conscience peut choisir d'aider, peut proposer de l'aide. Elle a conscience de ses propres besoins et ne substitue pas l'aide à sa propre dynamique de satisfaction. Elle offre de l'aide pratique et entre alors dans le soutien social qui porte sur 4 dimensions (pour les chercheurs le soutien existe dès que deux dimensions sont mises en œuvre) : l'écoute émotionnelle (qui va assurer confort et sécurité à l'interlocuteur) ; la valorisation (qui va conforter l'okness) ; le conseil informatif ; l'aide tangible qui porte sur la fourniture de ressources matérielles.

Elle pourra également apprendre à donner du feed back : je suis inquiet pour toi, est-ce qu'il y a quelque chose que je peux faire ? Apprendre à proposer une aide reportée dans le temps : je suis à ta disposition, tu peux venir me voir. C'est souvent une des rares propositions d'aide possible dans les difficultés relationnelles familiales, la personne viendra quand elle sera prête.

**Rôle d'affirmation de soi** : la personne en conscience peut décider d'affirmer son point de vue, de répondre à ses propres besoins, de défendre ses droits et ses intérêts (dans la négociation et la résolution commune des problèmes).

Le Persécuteur sort de son rôle, lorsqu'il apprend à donner son avis, à proposer une vision du monde différente et à proposer des manières de faire ; lorsqu'il accepte de négocier pour ses besoins en lien avec les besoins des autres. Ce qui nécessite bien sûr qu'il accepte que les personnes aient des avis différents, qu'elles souhaitent faire les choses de manière différente de la sienne.

*Daniel Chernet – 2008 - 2015*  
*Coach, facilitateur*

*Formateur et Superviseur de coachs*

-----

[1] La majuscule a pour objectif de différencier les rôles des jeux des vrais « victimes / sauveteurs » de la vie quotidienne.

[3] Steve Karpman : Contes de fées et analyse dramatique de scénario CAT 2

[4] Le triangle du gagnant, Acey Choy, AAT 61