

AT et interventions dans les organisations

L'analyse transactionnelle (AT dans la suite du texte) permet d'étudier et de résoudre les difficultés rencontrées par les organisations, qu'il s'agisse d'un problème de management, de fonctionnement d'un groupe, de prise de décision, de conflits. Le mode d'approche classique de l'analyste transactionnel face à une entreprise est celui défini par Eric Berne, son fondateur, qui souhaitait que les intervenants soit de vrais médecins. L'objectif est ainsi d'identifier le diagnostic le plus probable pour la situation et d'en déduire le plan d'action le plus efficace, que Berne métaphorise sous la forme du coup de marteau. Un intervenant en organisation utilisera des outils lui permettant de diagnostiquer le dysfonctionnement, d'identifier la cause de la difficulté en cherchant sur plusieurs niveaux les hypothèses explicatives les plus intéressantes.

Il s'agit de développer la conscience du client, de diminuer l'impact de ses croyances négatives ou des émotions qui le bloquent, de l'aider à modifier ses façons de voir, ses comportements pour produire le changement attendu. Toute la subtilité de l'intervention repose sur deux questions : comment permettre au client de prendre conscience des origines (souvent multiples) du problème ? Comment lui permettre de trouver des solutions et l'amener au changement nécessaire ?

L'analyse transactionnelle constitue ainsi un support explicatif des comportements des personnes, de leur manière de concevoir le monde, d'entrer en relation, de se débrouiller avec ce que la vie leur propose, de gérer leurs émotions, de rester en contact avec les figures d'autorité du passé. Mais comprendre la situation, son origine, ne permet pas nécessairement le changement. Face aux difficultés de leur vie, que ce soit sur le plan personnel ou professionnel, les personnes ont un double besoin, celui de vivre le changement et celui de donner du sens à ce qui se passe.

L'analyse transactionnelle reste, me semble-t-il, un des outils les plus pertinents pour donner du sens à nos vécus. L'analyse transactionnelle classique propose ainsi des interventions permettant d'aider le client à modifier son cadre de référence et à tester de nouvelles manières de vivre ou d'interagir, que tout intervenant pourra compléter par des techniques issues d'autres courants (pratiques narratives, hypnose relationnelle, PNL...).

Les lignes directrices pour l'intervenant ou l'accompagnant

Comme pour toute pratique qui nécessite un savoir non nécessairement partagé par le client, le risque de l'expertise et de la position haute (celle du sachant) est grande. Ce risque doit être pris en compte par l'intervenant, tout d'abord parce qu'il aura lui même vécu le processus d'accompagnement, par sa présence régulière en

supervision et également par le respect d'un certain nombre de lignes directrices lui permettant de calibrer sa pratique.

1. **Autonomie.** Chaque intervention vise l'autonomie du client : développement de sa conscience, développement de la spontanéité, développement de la capacité à coopérer et lui permet d'identifier des sources de croissance professionnelle.
2. **Contrat.** Le contrat constitue la base de l'intervention. Il a pour objet de bien définir le domaine du problème, le changement souhaité, de clarifier la relation d'accompagnement et de mettre le client en condition d'investir son Adulte, ses capacités de raisonnement, sa conscience.
3. **Sources multiples.** Toute situation problématique posée dans une organisation (une entreprise, une équipe de travail, une administration, une association, un club sportif) a généralement des sources multiples qui interagissent entre elles. L'analyse transactionnelle au travers des transactions et de la théorie organisationnelle de Berne permet une approche systémique des phénomènes.
4. **Regards multiples.** L'analyse d'une situation sur le seul plan de la personnalité « psychologise » la situation et limite les possibilités de changement, avec un risque de culpabilisation du porteur du problème. Une analyse ciblée portera au minimum trois regards : un regard sur la personnalité, un regard sur la relation, un regard sur la culture applicable dans le groupe d'appartenance des personnes.
5. **Posture.** La posture de l'intervenant lors du partage d'un diagnostic, ou l'élaboration avec le client de ce diagnostic. La tentation de la position haute est toujours grande, l'intervenant a à veiller à rester dans une position de parité, impliquant le respect des croyances de la personne, son adhésion (validée par le contrat) à l'analyse de la situation, à la recherche d'option. Il s'agit bien d'une position de parité relationnelle et non de la position basse telle qu'elle est définie dans les formations de coach.
6. **Le client d'abord.** L'objectif de l'accompagnement est de permettre au client de retrouver des degrés de liberté dans son action, de prendre des options adaptatives positives par rapport à son environnement, de définir ce qu'il est prêt à accepter ou non pour appartenir, à mesurer ses capacités d'affirmation. Comme le montre Eric Berne dans « Principes de Thérapie en Groupe », dès que l'accompagnant se sent plus malin que son client (qu'il soit en train, soit de se faire plaisir en montrant sa compétence, ses connaissances ou qu'il cherche à avoir raison pour le client, qu'il pense savoir ce qui est bon pour lui...), il débute un jeu psychologique ou maintient son client dans la dépendance.
7. **Description et non prescription.** Les concepts d'analyse transactionnelle ont vocation à décrire le monde, décrire les comportements, les relations. Identifiés lors

de leur création par des médecins, ils ont vocation à décrire les symptômes et les explications possibles de ceux-ci.

8. **Partage des concepts et des idées.** Comme Eric Berne le faisait, l'intervenant utilisant l'AT partage les concepts, soit par la formation préalable, soit par des petits moments explicatifs.
9. **Evaluation du processus d'accompagnement.** L'analyste transactionnel dispose d'une grille lui permettant d'évaluer la manière dont il a mené un accompagnement. C'est la grille d'évaluation d'une supervision pour l'examen de superviseur en analyse transactionnelle. Les critères permettent de balayer les risques et les effets de la séance de travail. Ils peuvent également permettre d'évaluer les effets d'un accompagnement sur le plus long terme et à ce titre, ils sont efficaces pour les situations de coaching. Ces critères sont : contrat clairement établi et rempli ; problèmes clés identifiés (problématiques sous-jacentes, ce qui empêche la personne de résoudre par elle-même sa difficulté) ; niveau émotionnel pris en compte, ainsi que les éventuels processus parallèles ; protection du client et des personnes avec qui il est en relation (réduction de la possibilité de dommage) ; perspectives de développement professionnel ; parité relationnelle maintenue tout au long de l'accompagnement ; compréhension et traitement des problématiques éthiques.

Les niveaux d'analyse selon la grille d'Ardoino

« Tout effort de compréhension suppose, notamment, distinctions, mise en ordre, catégorisation : nommer c'est séparer. » Claudine Drion « Le monde selon les femmes - 2005 ».

L'analyse d'une difficulté présentée et relatée par un client peut s'aborder sous 5 dimensions différentes, chacune contextualisant la situation d'une manière différente. Comprendre ces niveaux permet de chercher avec notre client comment agit au niveau (aux niveaux) adapté(s) permettant l'atteinte de l'objectif.

- **Les implications personnelles :** les besoins, les éléments de motivation, la personnalité, les croyances, le système scénarique, les préférences cérébrales, le cadre de référence, les préférences pour la pensée, l'émotion, le comportement ; la manière dont elle sait gérer ses émotions... tout ce qui concerne la personne elle-même, son identité. Mais aussi ses connaissances, ses compétences professionnelles, ses aptitudes, ses limites, ses qualités, ses projets, ses désirs...
- **Les implications relationnelles :** la manière dont elle exprime sa personnalité et son identité dans la relation, les transactions qui sont échangées dans la relation, les systèmes de manipulation, de contrôle mis en œuvre par l'un ou l'autre des

interlocuteurs concernés. On distinguera les modalités d'interaction et les règles qui les régissent.

- **Les implications groupales** : les relations de la personne à son groupe d'appartenance. La manière dont elle s'adapte (positivement ou non) au fonctionnement du groupe. Ce qui est attendu d'elle de la part du groupe : la culture du groupe, le leadership, les objectifs du groupe, les règles de fonctionnement. Les processus au sein du groupe, la pression exercée, la manière de traiter les difficultés, les échanges de signes de reconnaissance.
- **Les implications organisationnelles et institutionnelles** : la manière dont l'organisation à laquelle appartient le groupe en régit les fonctionnements. La pression exercée sur le groupe, la culture de l'organisation, les politiques de l'organisation, les relations entre les sous groupes.
- **Les implications sociétales et idéologiques** : le projet de la société dans laquelle l'organisation évolue, les pressions exercées sur elle par les détenteurs des ressources, les règles nationales et internationales régissant le fonctionnement de l'organisation

Bien entendu, les relations entre les niveaux sont également nécessaires à regarder, pour éviter de se focaliser sur une seule dimension qui par essence sera limitée. Il s'agira de rétablir du lien entre les niveaux d'analyse. Qu'est ce qui dans la personnalité du client l'amène à entrer en relation de cette manière là. Quels types de personnalités sont recrutés dans ce groupe et pour quelles raisons ? Quel est l'effet de la culture organisationnelle sur la personne ? Tout l'art de l'intervenant sera de jongler avec ses différents niveaux pour permettre au client de trouver des pistes d'action en adéquation avec son besoin et ses capacités d'intervention.

Pour l'intervenant, un niveau complémentaire d'analyse est nécessaire, c'est celle de sa propre implication dans le système. Lui face à son client, face à l'entreprise, face au groupe avec lequel il travaille ; il pourra regarder par exemple son interventionnisme, sa propre puissance, son empathie, ses propres croyances et schémas culturels.

Le risque d'une analyse à un simple niveau

L'objectif est de parcourir différents niveaux d'analyse, pour enrichir nos façons d'analyser les situations, sortir de nos a priori explicatifs, de nos manières traditionnelles d'expliquer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, l'origine de nos difficultés. Cela en ayant recours à « une plus large palette d'explications » comme le dit Claudine Drion.

En effet, si nous ne prenons en compte que le niveau individuel pour l'explication de comportements ou de situations, nous donnons une place essentielle à la psychologie, avec le risque de définir la personne. L'analyse transactionnelle ne coupe pas à ce risque, en proposant des concepts comme celui du driver, du scénario de vie, il est facile d'attribuer les raisons des difficultés de la personne à son perfectionnisme ou aux difficultés qu'elle a vécu avec son père. On prend le risque de porter des jugements définitifs sur la personne, peu nuancés. L'exemple le plus flagrant me semble être le développement dans les entreprises d'attributions du type, c'est un pervers, c'est un manipulateur, il est individualiste, qui montrent bien qu'il n'y a plus rien à faire ! Ce faisant on méconnaîtra les pressions que la personne vit, le système de rémunération mis en œuvre par l'entreprise, l'attente de résultat des actionnaires.

Les différents niveaux de compréhension sont intuitivement connus des personnes qui vont les utiliser en fonction de leur cadre de référence et des histoires de problèmes dans lesquels elles s'inscrivent, soit pour trouver les angles d'approche en lien avec leur possibilité d'action, soit pour reporter sur les autres la résolution du problème qu'ils vivent. Dans de nombreuses situations d'intervention, l'attribution de la responsabilité du problème vécu par une personne qui se croit victime suit une logique qui l'amène du plus général à ce qu'elle peut maîtriser. Au début l'explication est du type : si cela ne marche pas c'est parce que nous n'avons pas assez de ressources, c'est la responsabilité du patron de nous organiser le travail pour que cela fonctionne. Cette phase passée, la problématique devient groupale : c'est le service marketing qui ne nous donne pas assez vite les informations. Si la maintenance faisait mieux son travail. Cette étape passée, le niveau relationnel et individuel sont accessibles : si nous cherchions à résoudre le problème avec le service marketing, si nous nous organisions autrement ?

Les coachs et les intervenants eux-mêmes peuvent être pris dans ce risque d'unicité de la relation cause – effet et de la solution qui en découle. Lorsqu'une coach (entendue à une terrasse de café) dit à une de ses collègues en parlant du manager qu'elle accompagne « il lui faudrait une bonne thérapie », elle situe le problème au niveau personnel – individuel et réduit les options de changement pour son client.

Les outils pour l'analyse

Pour chaque niveau d'étude d'une situation vécue en entreprise, l'analyse transactionnelle propose des concepts et des outils adaptés. Bien évidemment les concepts applicables à un niveau peuvent l'être à un autre niveau. Les émotions sont présentes et psychologiques, mais elles sont également des outils de communication, voire de manipulation de notre entourage. Elles sont présentes dans les groupes, complexes et tant qu'elles seront présentes et non gérées, le groupe dysfonctionnera. L'analyse transactionnelle est souvent décriée pour sa

simplicité et son aspect réducteur, les listes suivantes permettront sans doute de se rendre compte de la richesse explicative de ce cadre de référence. Il ne s'agit pas pour moi de décrire l'ensemble des réflexions possibles avec l'analyse transactionnelle et ses concepts, mais plutôt d'illustrer une ou des réflexions d'intervention, ses démarches pour aider son client à identifier sa difficulté et à trouver des options pour la dépasser.

<i>Niveau</i>	<i>Concepts les plus pertinents</i>
<i>Individuel (psychologie)</i>	Les états du moi (PAE) Les émotions, les émotions parasites, les timbres psychologiques Les portes de Paul Ware (pensée, sentiment, comportement) Le cadre de référence Les influences Les grandiosités et les redéfinitions Les positions de vie Le modèle des identités de Carlo Moiso Les soifs fondamentales La gestion des signes de reconnaissance Le scénario, les décisions scénariques, les croyances, les drivers Les méconnaissances et les comportements passifs Les rôles personnels, sociaux et institutionnels La gestion des enjeux L'autonomie L'éthique et la déontologie
<i>Relationnel (psychologie sociale)</i>	Les transactions La thérapie de la relation Les processus relationnels Le cadre de référence La symbiose La gestion des signes de reconnaissance Les jeux psychologiques et le triangle dramatique Les jeux de pouvoir Les relations transférentielles et contre transférentielles
<i>Groupal (psychosociologie)</i>	Ajustement d'image La structure et la dynamique des groupes Structuration du temps Jeux psychologiques Jeux de pouvoir et coopération Leadership Symbiose en chaîne La culture du groupe (étiquette, technique, caractère) Les émotions Le cycle de l'autonomie Les contrats , le contrat triangulaire
<i>Organisationnel (sociologie / sociologie des organisations)</i>	La structure et la dynamique des organisations Le leadership Le canon de l'organisation La culture de l'organisation Les bases de la culture Adulte (Ethique, efficacité, émergence) Le scénario organisationnel Les rôles institutionnels
<i>Sociétal (macro-sociologie)</i>	Idéologie Appareil Culture Leadership Structure et dynamique des organisations
<i>Intervenant</i>	Le contrat et la recherche du « vrai » client

	Les interventions berniennes, Les interventions empathiques Le travail avec les métaphores et l'Enfant Libre Les rôles Le leadership L'éthique et la déontologie La posture de clinicien, de coach L'écoute et l'influence, la curiosité, le décentrage Protection, permission, puissance La grille d'évaluation d'une supervision
--	---

Comme l'affirme Georges Kohlrieser (analyste transactionnaliste américain, spécialiste du management et de la médiation avec les preneurs d'otages), il n'est certes pas besoin d'être docteur en psychologie pour être manager (et je rajouterais pour être intervenant en organisation, coach), mais il est nécessaire de connaître certaines réalités humaines. L'analyse transactionnelle a le mérite, par sa simplicité de rendre compte de ces réalités humaines.

Interroger le problème à de multiples niveaux

Illustrons les usages possibles de ce tableau, à partir d'un exemple qui pourrait paraître anecdotique, celui du tutoiement dans les groupes de formation en particulier lorsque la formation est en intra établissement.

Niveau individuel : quel est le besoin du formateur ? Besoin de proximité, d'être apprécié, d'être rassuré ? Besoin d'intimité, de relation d'Enfant à Enfant ? Quelles sont ses valeurs ? Quelles sont les réponses de ses différents états du moi à la question : qu'attends-tu du fait de tutoyer tes stagiaires ? Est-ce que la demande de tutoiement est faite avec une position de vie Ok-Ok, de parité, à un moment où les personnes peuvent donner un oui ou un non réel ou traduit-elle une position Ok, non Ok imposant un non choix ?

Niveau relationnel : quel est l'impact de la demande de tutoiement sur les personnes ? Est-ce que cela met certaines personnes en tension ? Est-ce que cela génère une adaptation inutile chez certaines personnes ? Une capacité d'entrée en relation ? Du plaisir ? En quoi est-ce que le tutoiement va permettre aux personnes de mieux apprendre ?

Niveau groupal : qu'est ce que la demande de tutoiement génère dans le groupe ? Est-elle en lien avec la culture du groupe, avec l'objet de la formation ? En quoi la création d'un groupe qui se tutoie a du sens par rapport aux participants (ancienneté, niveaux hiérarchiques éventuels) ? Est-ce que cela permet plus de cohésion du groupe ?

Niveau organisationnel : En quoi est-ce utile que la culture du groupe en formation soit différente de celle de l'organisation d'appartenance ? Est-ce que cela

peut générer de la rébellion dans le groupe ? Qu'est ce que cela va apporter au client personne morale ?

Ces questions vont avoir du sens lorsque le formateur cherchera à s'interroger sur sa pratique, à mettre en cohérence ses actes avec ses valeurs, à développer son niveau de conscience.

LES OBJETS D'ETUDE EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE

(Champ organisation)

