

# Les états du moi (base de l'analyse transactionnelle)

Par Daniel Chernet

January 1, 2022

## La représentation de la personnalité : les états du moi structuraux (1ère publication 2008)

Chacun d'entre nous s'est constitué une identité et une personnalité au fil de sa vie, depuis l'enfance, les premières expériences, le temps des rencontres extérieures à la famille, le temps des apprentissages. Pour Eric Berne, cette construction d'une personnalité est présente dans notre vie quotidienne au travers des états du moi (EDM). Ce concept constitue la clé de voûte de l'analyse transactionnelle. Il s'agit de comprendre comment nous nous sommes constitués (modèle structural) au fur et à mesure de notre croissance, par imitation, par adaptation, par opposition.

Il s'agit également de comprendre comment nous réagissons dans une relation, qu'elle soit professionnelle ou personnelle, quelle est la partie de nous-même que nous mettons en œuvre pour prendre soin des autres, les contrarier, faire ce qu'ils demandent, décider quelque chose pour nous. Dans ce cas, le modèle que nous emploierons est le modèle fonctionnel. Un état du moi est un ensemble cohérent de pensées et de sentiments que nous exprimerons au travers de comportements complémentaires.

Cette présentation des états du moi serait incomplète sans quelques précisions sur les limites coaching – thérapie. La culture du coaching conduit souvent à affirmer que l'on ne se préoccupe pas de l'histoire du client, contrairement au domaine de la thérapie. Ceci est vrai de l'histoire ancienne, de l'enfance du client, qui ne viendra généralement pas en séance de coaching (sauf dans certaines manifestations émotionnelles).

Cela n'est pas vrai de l'histoire récente du client (ses expériences précédentes comme manager ou collaborateur) qui pourra être explorée pour permettre la compréhension de difficultés vécues dans le poste occupé aujourd'hui et qui sera certainement analysée dans le cadre d'une reconversion professionnelle. Dans le cas relaté de Nicole, qui a pris la succession de son père (voir plus bas) les relations à son père ont été analysées en coaching dans le cadre professionnel (la relation à son père chef d'entreprise) et non dans la relation père-fille vécue dans l'enfance.

D'autre part, le fait d'être coach n'empêche pas de s'intéresser aux aspects structuraux de la personnalité, dans une dimension diagnostic. Ce diagnostic ne sera pas partagé (asséné ?) au client, mais permettra d'orienter nos propres stratégies d'intervention. La connaissance de la partie cachée de l'iceberg permet de mieux travailler sur la partie émergée pour reprendre la métaphore proposée par Vincent Lenhardt.

*Léonie est une jeune femme qui travaille dans une équipe de créatifs au sein d'une grande agence de publicité. Elle débute un coaching pour « apprendre à parler en public ». Dès que la situation devient tendue dans l'équipe, elle a tendance à vouloir prendre le pouvoir, décider pour tout le monde. Ce qui bien entendu exaspère assez vite les membres de l'équipe. Au cours d'une séance de coaching, elle éclate d'un rire vrai en disant « je voudrais arrêter de ressembler à ma mère ». Sa maman a été une des premières proviseuses de lycée, avec une très forte personnalité. Lorsque Léonie est confrontée à une situation nécessitant une décision, elle reproduit ce qu'elle a vu sa mère faire. On dira avec les mots de l'AT que Léonie est dans son état du moi Parent (en termes de structure).*

Dans le modèle structural Eric Berne a mis en évidence trois états du moi, chacun ayant une origine différente.

### **L'état du moi Parent**

C'est le résultat de l'ensemble des enregistrements que nous avons intégré à partir de nos figures parentales et que nous reproduisons, quasiment sans y changer une virgule. Dans l'état du moi Parent, notre client se comporte comme l'auraient fait ses propres parents (figures d'autorité). L'état du moi Parent est un réservoir de modèles, bien utiles pour prendre des décisions rapides, répondre à des situations répétitives ou encore répondre à des situations inédites pour nous, mais connues des personnes avec lesquelles nous avons appris ce qu'était la vie (acheter une maison par exemple). L'état du moi Parent de notre client inclut l'ensemble des valeurs, des croyances et des attitudes qui lui proviennent de ses parents, de ses grands-parents ou des personnes qui ont eu vis à vis d'elle un rôle parental : oncle, éducateur, anciens patrons, formateurs, enseignants... ou empruntées à sa culture. Bruno a travaillé pendant la plus grande partie de sa carrière dans une multinationale de la distribution. A près de 55 ans, il

a donné un tour nouveau à sa carrière et a pris la direction d'une association gérant une maison pour personnes âgées de 40 salariés. Il se rend compte rapidement de la différence entre le mode de fonctionnement de son ancienne structure, pour laquelle il disposait des modèles culturels de fonctionnement (dans son Parent) et de la petite entreprise associative à but non lucratif. Le travail de coaching va consister à l'aider à reconstituer des réflexes de fonctionnement en développant sa connaissance du secteur (il établira entre autre actions un plan de formation et participera à de nombreuses conférences). En nourrissant son état du moi Adulte, il diminuera l'influence de son état du moi Parent. Notre état du moi Parent continue à s'enrichir toute notre vie au contact de nos mentors, formateurs, managers.

*Romain est formateur dans le secteur de la bureautique, depuis 3 ans il pratique les arts martiaux avec beaucoup d'application. Lorsqu'il est en formation, il se rend compte qu'il utilise les mêmes gestes que son professeur de Kendo, lorsqu'il a besoin d'obtenir l'attention du groupe ou qu'il va faire une remarque au groupe concernant le processus. Romain cherche son style, en coaching, il fera le tri de ce qu'il veut conserver comme bon pour lui.*

### **L'état du moi Enfant**

Il est constitué de l'enregistrement des pensées, sentiments et comportements que nous avons appris à utiliser lors de notre enfance. L'état du moi Enfant désigne cette partie (psychologique) de notre client qui éprouve des besoins et des sentiments, pense, parle et réagit exactement de la même façon que lorsqu'il était un enfant d'un âge donné. Face aux figures d'autorité, pour obtenir des signes de reconnaissance, de l'attention, il a appris à s'adapter (ou quelquefois à s'opposer) aux attentes et exigences des autres. C'est dans l'état du moi Enfant de notre client que sont enregistrées ses réactions affectives les plus archaïques aux choses et aux gens qui l'environnent.

*Quand Gilles, le responsable de l'équipe où travaille Léonie, lui demande de venir présenter ses maquettes au client, Léonie ressent à chaque fois, à la fois un grand plaisir et une joie intense, accompagnée d'un trac fulgurant, qui va l'empêcher de défendre clairement son idée et va souvent la laisser insatisfaite. Dans une seconde phase de son coaching, elle explore les événements qui la mettent mal à l'aise dans son travail et cette situation apparaît rapidement. Léonie va spontanément faire le lien entre cette situation et les nombreuses fois où, enfant, elle a dû réciter des poésies ou jouer de la clarinette, pour les invités de sa mère. Lorsque Léonie réagit de la même manière que lorsqu'elle avait 8 ans, elle est dans son état du moi Enfant, selon le modèle structural.*

Beaucoup des comportements adaptatifs de nos clients face aux figures d'autorité relèvent de leur état du moi Enfant et sont donc le résultat de leurs apprentissages comme enfant.

Lorsque Léonie doit téléphoner au Directeur de la communication d'un de ses principaux clients, elle reporte de nombreuses fois cet entretien, par peur du résultat. A ce moment elle est dans son état du moi Enfant.

L'action de coaching va consister à lui expliquer le modèle des états du moi, à l'aider à classer les comportements et sensations répondant de chaque état du moi, puis à identifier les comportements qui la gênent, à analyser les moments de survenue, puis à trouver des réponses Adulte à ces situations. Le rôle du coach a été ensuite d'accompagner Léonie pour lui permettre de tester ces nouveaux comportements dans des situations à faible enjeux et de les ancrer dans sa panoplie personnelle.

## L'état du moi Adulte

C'est celui qui, à partir des apprentissages de modèles, de données fiables, de perceptions validées par l'expérience, va nous permettre d'être en lien avec l'ici et maintenant, avec la situation telle qu'elle est, sans faire de méconnaissance. Dans l'état du moi Adulte, notre client est conscient de lui-même, des autres, des tenants et des aboutissants de la situation. Il s'adapte ici et maintenant aux situations et y réagit indépendamment de l'influence du Parent ou de l'Enfant. L'Adulte de notre client se renforce lorsqu'il apprend, qu'il tire profit de ses expériences, qu'il analyse des données. A chaque fois qu'il ne reproduit pas des comportements, des pensées ou des sentiments provenant de ses parents et éducateurs, ni des modèles de pensées, de ressentis et de comportements issus de son enfance, il est dans son état du moi Adulte.

Un des objectifs du développement personnel est de différencier ce qui est Adulte, de ce qui a été transmis par les parents et figures d'autorité réutilisé sans remise en question, et de ce qui reste d'éléments de l'enfance, de réactions archaïques non adaptées à la situation dans l'ici et maintenant.

*Quelquefois, lorsque j'enseigne l'AT je me retrouve à employer les formules et les attitudes d'un de mes formateurs, dans ce cas, je suis dans l'état du moi Parent. Ce n'est ni bien, ni mal ; avec l'Adulte, je vais prendre conscience de ce phénomène et je pourrais décider de poursuivre cette manière de faire, car elle me convient, car elle est écologique, efficace et éthique. Mais je pourrais aussi décider de faire autrement, par exemple de développer mon propre style d'enseignement.*

*Nicole est la fille d'un patron de PME dans le secteur de l'imprimerie. Depuis l'époque de son bac, elle a servi à son père de secrétaire, puis d'assistante. Elle a appris le métier avec lui et c'est tout naturellement qu'elle a repris l'imprimerie au départ en retraite de son père/patron (qui est parti planter des vignes). Elle est consciente qu'elle reproduit les modèles de son père dans les prises de décision d'investissement, dans les relations aux clients, dans les relations aux compagnons. Elle débute un coaching pour identifier, définir et mettre en œuvre son propre style de management. Pour cela, elle va au cours du temps identifier les manières de faire de son père/patron, enrichir ses modèles par des discussions avec son coach, participer à une formation au management et entrer dans une association de jeunes dirigeants. Au bout de 18 mois, elle a déjà un style autonome, utilisant plus l'état du moi Adulte et basé sur une plus grande participation des compagnons aux prises de décision.*

Pour un coaché, comprendre l'existence des états du moi conduit à pouvoir apprécier dans chaque situation problématique, la part de l'Adulte structural. Par exemple, cette idée que le client a sur les relations hiérarchiques et l'absence d'humanisme des managers vient-elle de ses éducateurs ou vient-elle de ses propres expériences d'enfant dans la relation à ses éducateurs ? L'identification de l'origine d'une croyance permet de la remplacer précautionneusement par une certitude Adulte, basée sur des expériences réactualisées, des apprentissages. Pour le coach, identifier la part d'Adulte active du client dans une situation donnée lui permettra d'anticiper la capacité du coaché à accepter et à mettre en œuvre le changement, si l'Enfant structural est fortement présent, il est probable qu'un travail thérapeutique soit nécessaire.

## Illusions et préjugés : lorsque l'état du moi Adulte est contaminé

*Léonie a des difficultés à considérer ses collègues hommes comme capable de mener à bien un travail dans les délais impartis, elle généralise régulièrement et accompagne cette généralisation d'une rationalisation « les hommes sont assez lent, c'est compréhensible, car ils n'ont pas l'habitude de faire tout ce que doit faire une femme lorsqu'elle gère une maison ». Elle sortira de la contamination en acceptant de voir la réalité du travail de ses collaborateurs, en dehors de ses projections.*

*Léonie vit sa relation professionnelle aux hommes au travers de préjugés.*

Quelquefois nous pouvons penser que nous sommes dans notre état du moi Adulte, alors qu'un observateur extérieur va constater que nous faisons des généralisations d'expériences parcellaires de l'Enfant ou de croyances Parentales. Nous allons pouvoir identifier cette contamination de l'état du moi Adulte chez nos clients lorsqu'ils vont exprimer des préjugés (contamination de l'Adulte par le Parent) ou des illusions (contamination de l'Adulte par l'Enfant).

*Maurice est cadre de santé dans un hôpital psychiatrique, il met en évidence une illusion lorsqu'il explique à son directeur, alors que l'équipe est en crise, qu'il n'est pas nécessaire de réguler son équipe, « qu'elle a l'habitude d'avoir des périodes de difficultés, mais que rapidement tout va bien à nouveau ». Dans cette situation, il fait part d'une expérience transformée par l'Enfant.*

Savoir repérer les illusions et les préjugés de nos clients permet d'agir en douceur sur leur cadre de référence. Les illusions traduisent les attentes magiques ou peurs de l'Enfant et les préjugés mettent en évidence les valeurs parentales de notre client. Dans la pratique du coaching, l'objectif pour le client est souvent d'apprendre à utiliser le plus possible son état du moi Adulte. Dans chaque situation problématique, il est efficace de regarder avec son client ce que seraient des comportements Adulte (adaptés à la situation dans l'ici et maintenant), d'identifier les pensées ou les sentiments qui empêchent l'Adulte de s'exprimer et de rechercher des stratégies pour le développer (information, formation, proposition d'un autre cadre de référence, d'une autre façon de voir le monde, mise à jour et mise en question des croyances, gestion des émotions...).

*Lorsque le directeur de l'hôpital souhaite amener Maurice à comprendre la nécessité de mettre en place une régulation d'équipe (il existe déjà une régulation de la relation avec les patients, mais rien n'est fait pour permettre le développement de l'équipe en tant que telle), il doit l'aider à décontaminer son Adulte. Il peut lui demander ce qui se passera s'il ne fait rien, si le problème actuel est identique aux problèmes précédemment résolus, ou encore lui demander de proposer d'autres options que celle de ne rien faire... C'est en utilisant son propre Adulte qu'il aura le plus de chance d'amener Maurice à « brancher » le sien.*

Daniel Chernet Coach, facilitateur Superviseur et formateur de coachs et de facilitateurs

Index Analyse transactionnelle

Index brèves de coopération

Index brèves sur la Joie

---

Par Daniel Chernet

January 1, 2022

### Les états du moi fonctionnels – l'expression de la personnalité dans la relation (1ère publication 2008)

Lorsqu'un client pénètre pour la première fois dans le bureau du coach, ses plaintes portent quelquefois sur sa propre manière de voir le monde, de considérer son travail, sa difficulté à mettre de l'énergie dans l'action. Dans une majorité des cas, ses plaintes vont plutôt porter sur la difficulté de maintenir ou de construire une relation de qualité avec les membres de son équipe, son supérieur hiérarchique, ses clients ou ses collègues. Chaque personne dans le cadre du travail est en permanence en relation (sauf dans quelques métiers bien spécifique) avec de multiples autres personnes qui ont leur propre personnalité et ne sont pas toujours bienveillantes.

Créer des relations de qualité, permettant de résoudre les problèmes, d'obtenir les signes de reconnaissance nécessaire, de réaliser l'activité prévue avec la qualité attendue est l'objectif de la plupart des personnes qui viennent me voir. Lorsque ce n'est pas l'objectif premier, il apparaît rapidement dans le cours du coaching.

Aider nos clients à comprendre ce qui se passe lorsqu'ils sont en relation est un préalable à l'amélioration de leurs relations professionnelles. Le modèle fonctionnel des états du moi a vocation à nous permettre d'échanger sur ce qui fonctionne et dysfonctionne dès que nous voulons communiquer.

Lorsque notre client entre en relation avec une personne ou un groupe de personnes, ou bien lorsqu'il interagit avec lui-même dans un dialogue interne, il peut employer 6 manières d'être en relation.

Ces 6 états du moi fonctionnels ont chacun un objectif spécifique et conduisent à des formes de relations différentes. Alors que l'analyse structurale s'attache au « contenu » des états du moi, l'analyse fonctionnelle décrit la façon dont ceux-ci se manifestent dans les relations interpersonnelles. Lorsque le client comprend ce qu'il induit dans la relation, il peut agir en choisissant de privilégier l'expression d'un état du moi plutôt que celle d'un autre.

Chaque personne emploie ou peut employer tous les états du moi ; il n'y a pas d'état du moi supérieur à un autre ; il y a des moments et des personnes avec lesquelles l'emploi d'un état du moi fonctionnera mieux qu'un autre. Un client qui a comme état du moi dominant l'Enfant Adapté soumis a autant de chance d'être un bon manager qu'un autre client qui lui utilise plus facilement son Parent Normatif. Chaque état du moi fonctionnel a une utilité spécifique et c'est son usage à propos qu'il faudra rechercher.

Prenons conscience du fait suivant : chacun de nos clients dispose de l'ensemble des états du moi fonctionnels possible, mais il ne les utilise pas tous. Chacun utilise l'un d'entre eux de manière préférentielle. Si cet état du moi est efficace pour un certain nombre d'actions, il est inutile ou néfaste pour un grand nombre d'autres. Par exemple l'Adulte fonctionnel est très efficace pour le traitement des données, mais il est peu utile pour réconforter un collaborateur en pleurs dans son bureau.

Comprendre le système des états du moi, c'est comprendre ce qui fait agir notre client de telle ou telle manière (selon les états du moi qu'il emploie préférentiellement dans telle ou telle situation) ; c'est comprendre et pouvoir faire une hypothèse sur pourquoi il répète des comportements douloureux ou néfastes pour lui-même ou pour son environnement ; c'est permettre la recherche d'options pour l'aider à modifier sa manière de voir le monde et de le vivre.

Lorsque notre client, prenons à titre d'illustration le manager d'un service de comptabilité fournisseurs dans une grande entreprise, emploie un état du moi fonctionnel, il le fait dans le cadre de la relation avec un ou plusieurs des membres de son équipe. L'emploi de son état du moi fonctionnel préféré (mettons le Parent Nourricier) peut conduire à une dynamique de croissance de la relation, peut favoriser les choix et les comportements constructifs pour lui-même et ses partenaires, par exemple lorsqu'il accompagne ses nouveaux salariés dans leur première période de travail, qu'il s'enquière du confort dans lequel chacun vit. Dans ce cas, l'état du moi employé est dit positif. Mais l'emploi du même état du moi peut également être négatif, lorsqu'il conduit à renforcer son propre scénario de vie et à limiter son autonomie ; ou encore lorsqu'il renforce le scénario des membres de son équipe, par exemple lorsque le manager montre une exigence de perfection disproportionnée par rapport à l'enjeu, joue au jeu des défauts, manipule pour obtenir des signes de reconnaissance, ou lorsqu'il surprotège une personne qui devrait plutôt être stimulée à bouger.

Lorsque nous reproduisons des modèles de comportements de l'enfance qui ne sont plus adaptés à la situation présente, l'état du moi est dit négatif. Il l'est également lorsque nous adoptons des comportements mettant en danger notre vie ou celle des autres, ou encore lorsque nous adoptons des comportements impliquant une dévalorisation de nous-mêmes ou des autres.

Lorsque notre client entre en relation avec une personne ou un groupe de personnes, ou bien lorsqu'il interagit avec lui-même dans un dialogue interne, il peut employer 6 manières d'être en relation.

Ces 6 états du moi fonctionnels ont chacun un objectif spécifique et conduisent à des formes de relations différentes. Alors que l'analyse structurale s'attache au « contenu » des états du moi, l'analyse fonctionnelle décrit la façon dont ceux-ci se manifestent dans les relations interpersonnelles. Lorsque le client comprend ce qu'il induit dans la relation, il peut agir en choisissant de privilégier l'expression d'un état du moi plutôt que celle d'un autre.

Chaque personne emploie ou peut employer tous les états du moi ; il n'y a pas d'état du moi supérieur à un autre ; il y a des moments et des personnes avec lesquelles l'emploi d'un état du moi fonctionnera mieux qu'un autre. Un client qui a comme état du moi dominant l'Enfant Adapté soumis a autant de chance d'être un bon manager qu'un autre client qui lui utilise plus facilement son Parent Normatif. Chaque état du moi fonctionnel a une utilité spécifique et c'est son usage à propos qu'il faudra rechercher.

Prenons conscience du fait suivant : chacun de nos clients dispose de l'ensemble des états du moi fonctionnels possible, mais il ne les utilise pas tous. Chacun utilise l'un d'entre eux de manière préférentielle. Si cet état du moi est efficace pour un certain nombre d'actions, il est inutile ou néfaste pour un grand nombre d'autres. Par exemple l'Adulte fonctionnel est très efficace pour le traitement des données, mais il est peu utile pour reconforter un collaborateur en pleurs dans son bureau.

## Un système d'états du moi

Comprendre le système des états du moi, c'est comprendre ce qui fait agir notre client de telle ou telle manière (selon les états du moi qu'il emploie préférentiellement dans telle ou telle situation) ; c'est comprendre et pourvoir faire une hypothèse sur pourquoi il répète des comportements douloureux ou néfastes pour lui-même ou pour son environnement ; c'est permettre la recherche d'options pour l'aider à modifier sa manière de voir le monde et de le vivre.

Lorsque notre client, prenons à titre d'illustration le manager d'un service de comptabilité fournisseurs dans une grande entreprise, emploie un état du moi fonctionnel, il le fait dans le cadre de la relation avec un ou plusieurs des membres de son équipe. L'emploi de son état du moi fonctionnel préféré (mettons le Parent Nourricier) peut conduire à une dynamique de croissance de la relation, peut favoriser les choix et les comportements constructifs pour lui-même et ses partenaires, par exemple lorsqu'il accompagne ses nouveaux salariés dans leur première période de travail, qu'il s'enquière du confort dans lequel chacun vit. Dans ce cas, l'état du moi employé est dit positif. Mais l'emploi du même état du moi peut également être négatif, lorsqu'il conduit à renforcer son propre scénario de vie et à limiter son autonomie ; ou encore lorsqu'il renforce le scénario des membres de son équipe, par exemple lorsque le manager montre une exigence de perfection disproportionnée par rapport à l'enjeu, joue au jeu des défauts, manipule pour obtenir des signes de reconnaissance, ou lorsqu'il surprotège une personne qui devrait plutôt être stimulée à bouger.

Lorsque nous reproduisons des modèles de comportements de l'enfance qui ne sont plus adaptés à la situation présente, l'état du moi est dit négatif. Il l'est également lorsque nous adoptons des comportements mettant en danger notre vie ou celle des autres, ou encore lorsque nous adoptons des comportements impliquant une dévalorisation de nous-mêmes ou des autres.

**L'état du moi Parent** fonctionnel a pour objectif de permettre le contrôle de l'état du moi Enfant (interne lorsque nous nous parlons dans notre tête) ou d'une autre personne que nous cherchons à guider, protéger, soutenir, éduquer. Il se subdivise en Parent Normatif et Parent Nourricier.



## Le Parent Normatif (PNf)

Il établit les règles, les limites, juge, critique, commande, interdit, apprécie, transmet des normes et des valeurs. Notre client montrera / utilisera son Parent Normatif de manière positive lorsqu'il donnera des règles utiles au groupe, lorsqu'il manifestera et éventuellement défendra ses propres idées et opinions, lorsqu'il donnera des directives fermes et adéquates aux circonstances et au contexte. Il utilisera son Parent Normatif de manière négative par exemple s'il cherche (même de manière non consciente) à dévaloriser son interlocuteur par une critique interne traduite en non verbal ou formulée, s'il répète des consignes connues de tout le monde, s'il juge à partir de critères connus de lui seul, ou encore s'il applique des règles de manière arbitraire.

*Léonie, lorsqu'elle « décide de prendre les choses en main », se rigidifie, se met à parler fort, le doigt tendu, elle critique ces collègues, montre comment ils sont incapables de mener à bien une mission dans le temps donné. Elle s'empresse de donner des ordres à chacune des personnes présentes. Bien sûr cette situation d'emploi du Parent Normatif négatif ne conduit pas à une amélioration de la situation, elle a plutôt tendance à déclencher l'état du moi Enfant Adapté rebelle chez ses collègues.*

La réponse du coach consiste à expliquer à Léonie le modèle des états du moi, à l'accompagner à identifier les usages positifs du Parent normatif, puis à travailler sur les situations qui l'amènent à utiliser le Parent Normatif négatif. Léonie identifie ainsi certaines de ses croyances « quand ça va pas, il faut bien que quelqu'un fasse ce qui doit être fait ». Elle peut ensuite apprendre à laisser plus d'espaces à la négociation et à la définition de normes de fonctionnement.

## Le Parent Nourricier (PNr)

Celui de notre client est activé lorsqu'il porte attention aux autres, aide, console, réconforte, prend en charge, transmet des messages permissifs. Le Parent Nourricier de notre client sera négatif lorsqu'il fait à la place de l'autre (qui sait faire l'action en question), lorsqu'il tend à montrer que la personne ne peut pas s'en sortir seule, lorsqu'il donne des solutions toute faites aux demandes de ses collaborateurs).

*Marie-Pierre est très sensible aux événements vécus par ses collaborateurs et à leurs états d'âme, elle peut également être amenée à les prendre en charge (dans un fonctionnement symbiotique) ce qui les conduit petit à petit à ne pas assumer leurs responsabilités. Dans ce fonctionnement, elle finit par les trouver « limités », remarque tous leurs défauts et les erreurs qu'ils commettent. La réponse du coach consiste à analyser avec Marie-Pierre la teneur et le degré de gravité des erreurs de ses collaborateurs (évaluation Adulte), puis à décrire le fonctionnement et les besoins de l'état du moi Parent Nourricier. Marie-Pierre peut alors mettre en place de nouveaux fonctionnements contractuels lui permettant de laisser plus de liberté et de responsabilités à ses collaborateurs.*

## L'Adulte

C'est l'état du moi chargé du traitement de l'information et des réactions à cette information dans l'ici et maintenant : analyse, questionnement, traitement de l'information, prise de décisions à partir des faits, organisation, planification, programmation, évaluation à partir de critères... sont autant d'activités de l'Adulte. Nourrir l'Adulte c'est lui donner les informations nécessaires à la compréhension de la situation. Partager avec notre client des modèles, contribue à renforcer son Adulte.

### *État du moi fonctionnel*

### *Quelques éléments comportementaux observables*

Mots : Il faut, il ne faut pas, vous devez, jamais, toujours, c'est comme ça, c'est clair, j'ai décidé, je vous ai déjà demandé, c'est encore vous qui ... emploi de généralisations.

Langage non verbal : doigt pointant la personne, bras croisés, attitude hautaine, distante, voix autoritaire ou tranchante.

#### Parent Nourricier

Mots : c'est bien, essaye, vas y, je vais t'aider, heureusement que je suis là, ne vous inquiétez pas, ne vous en faites pas, mon pauvre monsieur, je vais arranger ça.

Langage non verbal : encourageant, bras ouvert vers l'autre, bras sur l'épaule, expressions compatissantes, voix douce, sourire accueillant.

#### Adulte

Mots : donne des informations qui décrivent un élément du QQQQCP – Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi. Pose des questions vraies. Distingue clairement les faits des opinions, je pense que, je crois que.

Langage non verbal : peu de langage corporel, corps détendu, voix claire, modulée sans excès.

#### Enfant Adapté soumis

Mots : j'aimerais bien, je vais le faire, il faudrait, j'ai essayé, j'ai fait comme j'ai pu, excusez-moi, ça ne dérange pas si, c'est comme vous voulez.

Langage non verbal : regard indirect, par en dessous, attitude ramassée sur lui-même, assis au bord de la chaise.

#### Enfant Adapté rebelle

Mots : c'est bien ma chance, c'est toujours à moi que ça arrive, on m'a fait... j'en ai assez, on sait jamais ce qu'ils veulent, je ne peux pas, je ne vois pas pourquoi il faudrait faire ça.

Langage non verbal : air renfrogné, boudeur, maussade, ne regarde pas directement ou bravade, provocation.

#### Enfant Libre

Mots : emploi de mots directs, d'interjections : c'est top ton truc, c'est nickel, ça me fait braire cette réunion, ouah ! Exprime des émotions directement, je veux, je ne veux pas.

Langage non verbal : riche, avec des mouvements des mains, bouge beaucoup, voix modulée, haute, traduisant bien les émotions vécues, baille sans se cacher.

### Explorer les états du moi employés dans une relation de travail

Chacun d'entre nous a appris au cours des années à utiliser préférentiellement un état du moi, dans la plupart de ses relations aux autres. Ce manque de souplesse dans l'usage des différents états du moi (manque de spontanéité) conduit à créer des relations rigides.



*Christian est le responsable de production d'une unité de fabrication de matériaux pour la construction. Il fait une confusion entre tenir une position de responsabilité et utiliser systématiquement l'état du moi Parent. Par sa position de responsabilité d'une équipe, il a l'obligation de créer un cadre de travail sécurisant, de leur fixer des objectifs, de les aider à clarifier les règles de fonctionnement. Son N+1 lui reproche qu'à chaque fois qu'il s'entretient avec l'un de ses collaborateurs, il prend une attitude parentale. Christian dit oui au coaching d'une manière un peu contrainte ; il va falloir du temps à Marie-Christine, sa coach, pour qu'il accepte d'analyser les états du moi préférentiels qu'il emploie. Il va en comprenant le modèle identifier plusieurs points clés (issus de la synthèse qu'il fera à la fin du coaching de 10 séances sur un an) :*

- *il existe d'autre possibilité de s'exprimer qu'en cherchant à prendre l'ascendant sur l'autre personne. Le Parent Normatif est efficace dans les situations de crise, pas nécessairement dans une relation au quotidien.*
- *la plupart des consignes et des informations sont mieux acceptées si elles viennent de l'Adulte, si elles sont explicitées.*
- *il est possible d'aider un collaborateur à comprendre une situation (nourrir son Adulte) et à définir par lui-même les comportements les plus adéquats à la situation.*
- *le Parent Nourricier permet de véhiculer de la chaleur et de contribuer à un cadre de travail agréable.*

Une manière adéquate de réaliser cette exploration est de distinguer avec le manager les états du moi qu'il emploie en traçant (sur un tableau de papier) les transactions les plus fréquentes qu'il met en œuvre avec ses collaborateurs et en les illustrant par des exemples concrets. Les manques vont apparaître, en partant du principe qu'une relation de qualité utilise les différents états du moi chez les deux protagonistes.

## **L'Enfant Adapté**

C'est la partie du moi qui a appris à réagir aux demandes et aux attentes (réelles ou fantasmées) des parents naturels et des figures d'autorité.

Il peut être soumis (**Enfant Adapté soumis** : EAs). Dans son versant positif, l'Enfant Adapté soumis permet la vie en société en acceptant les règles de fonctionnement et l'autorité nécessaire au fonctionnement des groupes. Un cadre qui ne dispose pas d'un minimum d'Enfant Adapté soumis aura du mal à accepter les modes de fonctionnement liées à l'existence même du groupe. Dans son versant négatif, il conduit à l'acceptation sans remise en cause de l'autorité de l'autre ou de sa compétence, de sa manière de définir la relation ou des définitions qu'il donne de nous, y compris lorsque cela ne nous convient pas.

*Bénédicte est formatrice depuis de nombreuses années, elle raconte comment elle s'adapte souvent à des conditions de travail qu'elle ne devrait pas accepter, comment elle peut être amenée à dire oui au responsable de l'organisme de formation lorsqu'il lui propose de reporter ses vacances (déjà planifiées), lorsqu'il lui demande de revenir un samedi matin (alors qu'elle a promis à sa fille de l'accompagner au poney).*

La réponse du coach consiste à analyser avec Bénédicte, comment elle peut apprendre à ne pas accepter sans négocier des situations qui ne lui conviennent pas. Elle apprend d'abord à proposer des alternatives, puis à dire non lorsque les enjeux sont peu élevés.

L'état du moi Enfant Adapté peut également être rebelle (**Enfant Adapté rebelle** : EAr). Dans son versant positif, l'EAr considère que toute règle ou définition d'une situation ou d'une relation peut être remise en cause, ce qui permet le changement. Dans son versant négatif, il conduit à un rejet de l'autorité perçue comme tyrannique, ou à des réactions vives à toute humiliation vécue ou ressentie.

*Richard est responsable qualité dans une entreprise industrielle. Lorsqu'il dysfonctionne, il refuse systématiquement toute proposition ou demande que lui fait son N+1. Pour cela il dispose de plusieurs tactiques : soit il réfute la proposition en donnant systématiquement tous les contre-arguments ; soit il accepte la proposition, mais il va se débrouiller ensuite pour montrer à son responsable qu'il aurait mieux valu ne pas mettre en application la proposition.*

*La réponse du coach consiste à refuser de lui donner les consignes qu'il lui demande pourtant régulièrement, pour éviter de nourrir le processus et à l'amener à brancher son Adulte par l'analyse de critères factuels pour et contre chaque proposition de son patron. Ensuite, le modèle expliqué, Richard va chercher à utiliser de plus en plus l'Enfant Libre, en faisant des propositions, en demandant des signes de reconnaissance pour son travail.*

**L'Enfant Libre** réagit immédiatement et spontanément à ce qui lui arrive. Il est branché sur ses besoins et émotions premières qu'il exprime directement. C'est une source importante d'énergie et de créativité. Lorsqu'un client peut exprimer son Enfant Libre dans un groupe, l'énergie présente dans ce groupe est rapidement beaucoup plus importante. L'Enfant Libre dans son versant négatif n'est pas socialisé, il amène la personne à se centrer sur ses propres besoins en méconnaissant par exemple les règles de la vie en société.

Le développement de l'Enfant Libre est une stratégie souvent employée par le coach analyste transactionnel dans ses interventions. L'Enfant Libre a de nombreuses ressources créatives pour résoudre les problèmes. Lorsqu'une situation paraît bloquée, le coaché peut imaginer toutes les manières créatives de résoudre la difficulté, sans censure. Il peut transformer la situation en challenge qui va le motiver.

L'observation des comportements permet le diagnostic de l'état du moi fonctionnel. Plusieurs observations sont nécessaires pour confirmer le diagnostic. Cinq indices principaux peuvent être observés : les mots employés, les intonations, les gestes, les postures, l'expression du visage (les mimiques) (cf tableau).

Daniel Chernet

Coach, facilitateur

Superviseur et formateur de coachs et de facilitateurs

Index Analyse transactionnelle

Index brèves de coopération

Index brèves sur la Joie

---