

Protection, permission, puissance

Parmi les concepts de l'analyse transactionnelle, celui des 3P : protection, permission, puissance rencontre beaucoup de succès auprès des coachs. J'ai même trouvé après une brève recherche avec mon moteur de recherche préféré, de nombreuses formations de coachs qui offrent les 3P comme un élément d'apprentissage nécessaire et intéressant. Je n'aurais qu'un mot : bravo.

Mon intention dans ce post est de revenir à l'origine de ces concepts dans l'analyse transactionnelle (et dans la pratique thérapeutique) et de les transférer ensuite dans notre métier de coach.

La permission parentale, base de l'autonomie

A l'origine, pour Eric Berne, la permission est un élément central de la croissance de l'enfant, il écrit d'ailleurs (dans *Que dites vous après avoir dit bonjour*, ed Tchou pour la traduction française) :

« On ne dira jamais assez que le fait d'être belle (comme celui de réussir dans sa vie) n'est pas une question d'anatomie, mais de permission parentale. L'anatomie peut rendre jolie ou photogénique, mais seul le sourire du père peut faire naître la beauté dans le regard d'une femme. » et plus loin...
« Tous les parents donnent aussi des permissions à leurs enfants... les permissions donnent la liberté de choix... »

La définition qu'il en donne dans le glossaire est « autorisation parentale de comportement autonome ». Lorsque l'on connaît l'importance que Berne attache à l'autonomie on mesure combien la permission est un élément important de la croissance de l'Enfant. Pour Berne, 3 Permissions sont essentielles : Aimer, Changer, Faire les choses bien. Mais pour Eric Berne, le travail sur la permission fondamentale, celle qui est donnée par les parents, s'arrête là, comme le dit Raymond Hostie (*Analyse transactionnelle L'Age adulte ; Interéditons*), le discours s'arrête vite et Berne revient à la constitution du scénario (aux fameuses injonctions qui vont inhiber le développement de l'enfant) qui est l'élément central de son analyse théorique.

D'autres auteurs en analyse transactionnelle vont prendre le relais pour réfléchir au rôle fondateur de la permission parentale dans la croissance. James et Barbara Allen, en 1972 mettent en évidence que tout enfant a besoin de permissions tout au long de son développement psycho social ; ils mettent en évidence 8 permissions principales, dont certaines vont nous paraître bien intellectuelles :

tu peux exister

tu peux avoir tes propres sensations, pensées et sentiments,

tu peux être toi-même

tu peux entrer en contact avec les autres,

tu peux prendre contact avec ta position de vie existentielle

tu peux changer ta position existentielle

tu peux réussir sur le plan sexuel et sur celui du travail

tu peux trouver ta vie pleine de sens.

Plus tard Woolams propose sa propre série de 8 permissions : - 8 permissions : existe ; sois conscient de tes sensations ; sens tes émotions ; réfléchis ; sois proche ; sois toi-même ; sois de ton âge ; réussis.

Cette liste est intéressante dans le sens qu'elle nous permet de faire une rapide auto-supervision dans une relation de coaching. Par mes actes, mes interventions, mes attitudes, est-ce que je permet au client de développer sa puissance dans les différents domaines couverts par ces permissions ?

De la même manière, il existe des permissions qui vont venir se substituer aux drivers (impulseurs qui nous amènent à : nous dépêcher, faire plaisir, chercher à être parfait, faire des efforts, être fort, dans des situations de stress et donc à mettre une énergie d'une forme particulière dans l'action, non spécifiquement centré sur le résultat attendu, l'objectif, mais centré sur la réponse au driver). Ces 5 permissions face aux drivers proposent : - tu peux aller de l'avant, - tu peux être énergique, - tu peux accomplir ce que tu entreprends, - tu peux exploiter tes ressources, - tu peux te faire plaisir, à toi comme aux autres. Ce sont de la même manière des apprentissages dans la relation avec nos parents qui nous permettent de développer certaines de nos compétences.

La permission comme intervention thérapeutique

Derrière ce mot on retrouvera à la fois la transaction de permission neutralisant une injonction précoce (c'est à dire l'intervention du thérapeute qui va permettre à l'Enfant du client de développer à nouveau ses capacités empêchées par l'injonction) ; et l'attitude de base de l'intervenant dans toutes ses procédures (qui doit permettre par ses attitudes, ses comportements, ses interventions de faciliter le développement autonome de son client.

Par la transaction de permission le thérapeute fournit à son client une permission, celle notamment de désobéir aux messages parentaux. Les

permissions nécessaires pour que le patient se libère de son scénario constituent l'outil par excellence du thérapeute, pour Berne elle vont constituer les antithèses du scénario. « Lorsque cette permission franchit les boucliers et divers dispositifs protégeant l'appareil scénarique, le mauvais sort se trouvera brisé, (le client) devient libre de répondre aux aspirations autonomes de son propre choix ». Il s'agit de permettre au patient de ne plus faire ce qu'il est poussé à faire, c'est-à-dire de désobéir à ses parents, non pas en se rebellant, mais en assumant son autonomie.

En 1966, Pat Crossman met en évidence que « la permission sans protection est inefficace ». Cette phrase est reprise rapidement par l'ensemble des analystes transactionnels, de là naîtra le trio : Protection, Permission, Puissance. Comme le dit Raymond Hostie : "Ce sont les attitudes fondamentales qui sous tendent tout travail thérapeutique efficace, elles servent de fil conducteur pour apprécier et évaluer ce qu'il est approprié de faire, de remettre à plus tard ou d'ignorer."

Berne en fait un élément central de la thérapie : « A présent nous pouvons parler avec quelque assurance des trois P de la thérapie, à savoir, puissance, permission et protection. Le thérapeute doit donner à l'Enfant la permission de désobéir aux arrêtés et défis parentaux. Pour que cela soit efficace, il doit être et se sentir puissant, pas tout puissant, mais suffisamment pour s'arranger du Parent du patient. Après quoi, il doit encore se sentir assez puissant et l'Enfant du patient doit en être convaincu, pour offrir une protection contre la colère Parentale ». Que dites vous après avoir dit bonjour ?

Les 3P en coaching

Ces trois mots décrivent un contexte et des interventions qui permettent au client de modifier son comportement en acceptant de changer un mode de fonctionnement ancien, avec l'aide de la personne qui l'accompagne (le coach en l'occurrence).

La permission est la transaction spécifique donnée par le coach, avec toute sa personnalité et ses ressources et qui va permettre au client de dépasser une décision ou une croyance ancienne, qui va lui permettre de croître, de faire des choses utiles pour lui, de changer. La permission va aider le client à prendre des risques, à sortir du connu, à avoir d'autres perspectives, à aller voir vers d'autres comportements que ceux qu'il maîtrise et utilise le plus régulièrement.

La protection c'est la réflexion ou les indications sur ce qu'il est nécessaire de faire pour éviter une prise de risques inutiles. Par exemple, lorsqu'un client expérimente l'expression de quelque chose dont il n'a pas l'habitude (poser une limite à un collaborateur, faire une demande à un hiérarchique, exprimer une

émotion...) ou lorsqu'il est amené à prendre un risque nouveau, il est nécessaire qu'il le fasse dans une situation qui lui permette la réussite et évite de le mettre en danger. La protection générale dans le coaching est donnée par le coach lorsqu'il décrit et rappelle les règles de fonctionnement, le cadre de la mission, qu'il précise les conditions de la confidentialité, qu'il explique les choix dont le client dispose pour arrêter le coaching ou le suspendre.

C'est par l'exercice de ces nouveaux comportements que le client va changer et acquérir sa propre puissance, sa capacité à aller de l'avant, à maîtriser des situations nouvelles. La puissance est le résultat d'un sentiment interne de sécurité, de la conscience de ses possibilités, de ses compétences, de ses capacités. La puissance est le résultat de l'expression de l'ensemble des ressources du client.

Deux exemples (extraits de *Coacher avec l'Analyse transactionnelle* - Ed Eyrolles) :

Clarence en est à son troisième entretien de coaching, et Lucie, son coach a l'impression qu'elle ne lui fait pas réellement part de ses difficultés. Elle prend donc le temps, après un échange sur les nouveautés apparues dans le mois, de lui poser la question de ses inquiétudes éventuelles par rapport au coaching. Clarence raconte alors qu'elle a peur que les faiblesses dont elle pourrait faire preuve au cours du coaching soient remontées à la DRH, sachant sa situation assez fragile. Lucie donne à Clarence la protection nécessaire, en lui rappelant son engagement de confidentialité, en lui ré-expliquant la manière dont les restitutions seront réalisées. Elle lui rappelle ensuite combien chacune des personnes a des faiblesses et que celles-ci ne sont que les facettes de futurs points de compétence (permission à exprimer ses faiblesses), le reste de la séance permet d'avancer sur la problématique de management pour laquelle Clarence est venue (Clarence développe alors sa puissance).

Marine est venue pour s'autoriser à parler en public. Au cours des séances, la stratégie de son coach consiste à identifier de quelle permission elle a besoin pour pouvoir parler en public, puis à rechercher avec elle des exercices et des situations adaptées à l'apprentissage, enfin à l'aider à prendre conscience de chacune des étapes franchies et à les marquer par des signes de reconnaissance adaptés. Marine au bout de quelques séances est capable de parler en public sans rougir, ce qui était son objectif de départ (elle a atteint le degré de puissance nécessaire). Pour Michel son coach, plusieurs permissions ont été données tout au long de l'accompagnement, chacune faisant suite à l'identification d'une croyance : - c'est ok de prendre sa place comme cadre, même si elle n'a pas encore l'expérience « complète » du poste, - c'est ok de prendre le temps de réfléchir et d'avoir des notes pour parler en public, - c'est ok de ne pas avoir réponse à tout, de reporter une réponse à plus tard, - chaque personne a un droit de suite, lorsqu'une personne ne sait pas comment répondre à une interrogation ou à une interpellation, ou lorsqu'elle est blessée par une remarque, même si

elle ne sait pas répondre immédiatement, c'est ok qu'elle aille voir la personne plus tard pour reparler de la situation. - c'est normal d'avoir de l'anxiété avant un moment important pour soi, avec des enjeux, c'est ok d'utiliser des techniques de gestion du stress, c'est ok de savoir quoi faire si la situation se dégrade. Face à ces permissions, Michel a exploré avec Marine, les besoins en protection : que peut-elle faire pour éviter de se mettre en difficulté, pour tester petit à petit ses nouvelles attitudes, pour élaborer une stratégie de développement de sa puissance.

Chaque coach peut également avoir besoin de permissions et de protection pour exercer pleinement sa puissance.

Parmi les permissions, celle de se faire confiance, d'utiliser son intuition, celle d'accepter ses ressentis et ses petites voix intérieures, celle de faire confiance au client pour trouver des solutions avec lui. Parmi les protections nécessaires : la réalisation de contrats équilibrés, réfléchis ; la formation continue, la supervision, la capacité à appeler un collègue pour parler d'une difficulté. La puissance étant bien entendu la capacité du coach à accompagner ses clients dans leur propre chemin, à les aider à changer (y-a-t-il coaching sans changement ?) à aller de là où ils croient être à là où ils veulent être.