

L'analyse transactionnelle en coaching

Les jeux psychologiques

L'analyse des jeux psychologique est un outil majeur du coach. Elle va nous permettre de comprendre ce qui se passe quand un coaching nous pose des problèmes importants (existence probable d'un jeu entre le coach et son client ou l'environnement de son client) et également nous permettre de mettre des mots et des modèles d'explication sur les conflits que nos clients vivent et nous présentent pour trouver des manières de les résoudre.

Cette analyse peut être réalisée de 3 manières : à partir de l'analyse des transactions, à partir du triangle dramatique de Karpman¹ ou encore avec la formule imaginée par Eric Berne.² Cette formule très efficace est notée :

$$A + PF = R \rightarrow CT \rightarrow MC \rightarrow BN,$$

ou encore : Amorce + Point Faible = Réponses transactionnelles → Coup de Théâtre → Moment de Confusion → Bénéfice Négatif.

Pour illustrer la formule prenons l'analyse d'un jeu vécu par Serge qui est formateur pour un organisme de formation parapublic. Serge est venu en coaching suite à une blessure vécue dans une relation avec un collègue également formateur. Il vient pour chercher à comprendre ce qui s'est produit, pour trouver comment éviter de ressasser cette douleur et enfin pour éviter que cela ne se reproduise.

Le contexte : Serge a réalisé une formation dans une entreprise agro-alimentaire selon un modèle innovant, la formation repose sur l'analyse des situations de travail avec l'équipe réelle chargée de la production de plats cuisinés. Pendant une année, toutes les 3 semaines le vendredi après-midi, l'atelier est arrêté et l'équipe se réunit avec le formateur pour analyser les événements passés, chercher comment améliorer la situation, comprendre ce qui se passe. Le formateur réalise selon les cas des apports en français, mathématiques, sciences de l'ingénieur, hygiène, sans que cela ne soit préparé, mais en réponse aux événements et demandes des professionnels. Serge est fier de cette mission, la réussite est notable, tant sur la qualité des productions, que sur le plan de l'autonomie des personnes, puisque plusieurs des jeunes ouvriers vont suivre une formation pour obtenir un CAP. Il est contacté par un formateur d'une autre structure qui demande à le rencontrer pour parler de son expérience, car il va lui-même mener une expérimentation selon la même méthodologie dans une autre entreprise (appelons le Roger). Serge et Roger se retrouvent donc au restaurant pour discuter.

Amorce : il s'agit d'une transaction à double fond, c'est-à-dire d'une transaction qui contient un niveau social apparent (les mots de la phrase) et un niveau psychologique caché (le sous-entendu), par cette transaction le premier joueur (Leblanc en référence au premier joueur du jeu d'échec) cherche à accrocher l'autre joueur (Lenoir).

L'élément déterminant de l'échange se trouve au niveau psychologique. « Vous êtes bien coach certifié ? » dit avec un ton légèrement ironique laisse entendre que la suite va démontrer que les coachs certifiés sont moins compétent qu'il ne semble, ou toute autre dévalorisation possible. D'autres phrases sont assez souvent synonymes d'amorce de jeux : « Dîtes donc Pierre, Isabelle m'a dit que vous... », prononcé par le N+1 de notre client laisse supposer qu'Isabelle lui a dit quelque chose qu'elle ne nous a pas dit et que cette information n'est

¹ Stephen Karpman – Contes de fée et analyse dramatique du scénario – Classiques de l'Analyse Transactionnelle, 2, Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon

² Eric Berne - Que dites vous après avoir dit bonjour. Tchou, 1985

certainement pas agréable, ce jeu s'appelle « Battez-vous », car il conduit les deux joueurs à une « bonne explication ».

« Que pensez-vous des personnes qui ne disent pas ce qu'elles pensent ? » avec le sous-entendu que si on vous le demande c'est que vous êtes concernés. « Est-ce que ça se passe bien avec Jacques en ce moment ? », avec le sous-entendu, que non ça ne se passe pas bien et qu'on est très informé. Toutes ces amorces sont spécifiques de certains jeux auxquels Eric Berne a donné des noms dans son livre « Des Jeux et des Hommes³ ».

Après les présentations, et un temps d'échange sur la méthode, la pluie et le beau-temps, Roger demande. « Dis-moi, tu utilises les méthodes de résolution de problème dans tes formations ? »

Point faible : le niveau psychologique chez la deuxième personne, la faiblesse qui va le pousser à entrer dans le jeu, qui va amener la contamination de l'Adulte et va permettre au jeu de se poursuivre. Lorsque notre point faible est touché, la réponse est quasi automatique. Le point faible peut être lié à la situation (les enjeux de la situation par exemple) ou à notre caractère, à nos opinions politiques, nos caractéristiques physiques. Nous avons tous nos propres points faibles, en voici quelques uns rencontrés au cours de ma carrière de coach et de superviseur : l'aptitude à sauver l'humanité, le grand cœur, la nécessité d'être parfait, l'envie d'aider les femmes, la grande naïveté, la grande bonté, l'envie d'être sympathique, la conviction de l'importance de notre métier (ce dernier point faible est celui que l'on rencontre le plus fréquemment chez les coaches, persuadés d'avoir trouvé la méthode infaillible pour aller bien, je le confesse c'est un point faible qui m'a amené à de nombreuses déconvenues dans mes jeunes années). L'appartenance à une école particulière (AT, PNL, Systémie, Gestalt ou autre), à un groupe particulier (coachs d'entreprise, spécialistes du team building), qui va nous amener à une susceptibilité particulière aux remarques. Mais nos points faibles peuvent aussi provenir de nos convictions (pour Nick c'est l'honnêteté qui va l'amener à tenir à son Directeur des propos qui vont le conduire au licenciement), l'apparence physique, la performance professionnelle, les réussites, les échecs... En connaissant bien nos points faibles, en relativisant nos croyances, il est possible de ne plus se laisser appâter. En connaissant bien les points faibles des autres, nous pouvons décider ne pas les provoquer sur ces points là, car le conflit va se déclencher automatiquement.

Serge enseigne les méthodes de résolution de problème à des étudiants en licence professionnelle dans le cadre d'une école appartenant au ministère de l'agriculture. Il est très fier de cette formation, qu'il a entièrement bâtie au début de sa carrière et qu'il a mainte fois modifiée pour la rendre toujours plus pratique et applicable. Les étudiants sont très satisfaits de cette formation. Le point faible de Serge est la conviction de l'importance de ces méthodes et de la valeur de ce qu'il enseigne. Il en oublie de vérifier avec Roger ce qu'il connaît de ces méthodes.

Réponses transactionnelles : une série d'échanges qui précèdent la mise à jour du niveau psychologique. Ces transactions peuvent être vécues comme stimulantes (*j'aime bien ferrailler avec de bons interlocuteurs*) ou menaçantes (*qu'est-ce qu'il me veut celui-là*). Le temps des réponses transactionnelles peut être très court ou durer longtemps. C'est le moment essentiel au déclenchement du conflit. S'il n'y a pas de réponses transactionnelles, le conflit s'arrêtera ou reprendra plus tard.

Serge explique alors comment il a utilisé les méthodes de résolution de problèmes à chaque fois que cela était nécessaire, presque à chaque séance, puis il décrit les méthodes qu'il a enseigné aux membres de l'équipe. Roger l'écoute avec attention et ponctue de légers hochements de tête.

³ Eric Berne - Des jeux et des hommes – Stock, 1984

Coup de théâtre : c'est une transaction qui conduit à la mise en évidence de la motivation cachée du premier joueur il se produit un renversement de la situation. Il y a un changement dans les États du moi des joueurs. Les nouvelles informations qui arrivent révèlent le fond de la transaction à double fond (amorce) du départ du jeu.

Après quelques minutes d'écoute Roger dit à Serge : « C'est intéressant ce que tu dis, mais c'est drôle, j'ai lu tous les comptes-rendus que tu as fait de l'action et je n'ai vraiment pas trouvé de méthodologie de résolution de problème, d'ailleurs je t'informe que j'enseigne ces méthodes à la faculté de T. ».

Moment de stupeur ou moment de confusion : l'un ou les deux joueurs ont l'impression que quelque chose d'inattendu s'est produit, le choc de l'inattendu engendre le malaise.

Serge reste coi, il ne sait pas quoi répondre. Un temps de silence se passe, jusqu'à ce que Roger reprenne la parole, pour commander un café. Le reste de la conversation est glacé et fait de banalités sur le repas.

Bénéfice négatif : il s'agit du malaise émotionnel ressenti après le coup de théâtre, il conduit à renforcer les croyances, à vivre des sentiments parasites désagréables, à revivre des situations anciennes, à confirmer sa position de vie et à faire avancer son scénario.

Serge a tout d'abord le sentiment de s'être fait avoir, d'être face à une personne méchante (on voit bien ici comment l'Enfant a été perturbé et prend le pas sur l'Adulte) ; puis il a le sentiment d'être incapable, d'être nul, de ne jamais être assez rigoureux. Cette situation réactive une vieille blessure, lorsque jeune formateur, il a été fortement critiqué par un directeur d'entreprise.

Bien sûr, dans l'histoire de Serge et Roger, il y a de grandes chances que Roger soit considéré comme la personne non OK et Serge comme une victime de Roger. Nous dirons que pour jouer un jeu, il faut être deux. Roger est autant responsable de la situation que Serge. Il s'agit d'un jeu de compétition, dont le nom donné par Eric Berne est « le mien est mieux que le tien » (une version plus osée affirme que « la mienne est plus grosse que la tienne »). Analysons les dynamiques du jeu. Nous pouvons imaginer que Roger souhaite montrer à Serge qu'il connaît très bien le thème en question. Mais Serge ne lui laisse pas le temps de le faire ! L'absence de signes de reconnaissance conduit Roger à jouer.

Lorsque Serge analyse ce jeu avec son coach, il prend conscience de son point faible et est capable d'envisager plusieurs options pour éviter la répétition d'un tel jeu. Il décide de publier plusieurs articles sur les méthodes de résolution de problèmes (pour satisfaire son besoin de reconnaissance sur sa compétence), il prend conscience de la nécessité de demander à la personne qui le questionne ce qu'elle connaît du sujet avant de se lancer dans une grande explication. Il prend conscience de la nécessité de clarifier le contrat, même et surtout lorsque son enthousiasme le porte à accepter directement une sollicitation.

Une manière simple pour utiliser la formule J des jeux est de l'écrire sur un paper-board, chaque phase l'une en dessous de l'autre et de clarifier avec le client les étapes du jeu au fur et à mesure qu'il raconte l'incident. Il s'agit ensuite d'identifier les raisons du jeu puis de rechercher avec le coaché, selon la demande, des options pour éviter le renouvellement de ce type de jeu, des options pour diminuer l'impact de son point faible, des options pour reprendre une relation positive après le jeu...

Nous allons pouvoir détecter l'existence d'un jeu psychologique dans tous les coachings liés à des situations de conflit, des départs précipités d'une entreprise, des situations vécues comme étant du harcèlement.

• Pourquoi participons-nous à des jeux psychologiques ?

Principalement pour obtenir de la stimulation et des signes de reconnaissance. Lorsque nous ne pouvons pas obtenir les signes de reconnaissance dont nous avons besoin, nous allons

participer à un jeu psychologique pour obtenir des signes de reconnaissance plutôt que d'être ignoré. Le jeu psychologique est un moyen d'en obtenir d'intenses en dehors de situation d'activité ou d'intimité quelquefois difficile à atteindre. Il est une manière de structurer le temps pour éviter le vide et l'inaction. Le jeu psychologique permet également de maintenir une relation forte avec une personne importante pour nous, de maintenir un lien même s'il est négatif. Enfin, le jeu psychologique permet le maintien de mon cadre de référence, lorsque celui-ci est attaqué, je vais prouver que la personne avec laquelle je suis en relation a tort.

Mais nous pouvons également être amenés à participer à un jeu psychologique pour « rendre » une collection de timbre. Lorsque nous avons accumulé un certain nombre de sentiments parasites (Ex. de colère) que nous n'avons pas pû, sût exprimer, lorsque 'la coupe est pleine' un jeu va permettre une expression de colère rackets.

• Les jeux psychologiques vécus en coaching

Plusieurs types de jeux psychologiques peuvent intervenir en coaching, ils peuvent se jouer avec le client lors d'une séance ou lors d'entretiens avec des tiers.

Marie-Laure est une jeune coach, elle déjeune avec le DRH de la structure pour laquelle elle réalise plusieurs coachings pour faire un point sur les coachings en cours. Entre la poire et le fromage, elle se laisse aller à une confidence sur Alexandre, le responsable SAV. « Je pense qu'Alexandre va vous poser des problèmes, il est en train de préparer son départ ». La DRH convoque Alexandre qui comprend immédiatement d'où vient la fuite et appelle Marie-Laure furieux.

Lors d'une supervision, Marie-Laure identifie le jeu psychologique (Battez-vous) auquel elle s'est livrée et mesure qu'elle n'a pas respecté son engagement contractuel de confidentialité. La rupture de la confiance et du contrat constitue l'origine du jeu. Elle identifie également ses enjeux envers le DRH (montrer combien elle réussit avec les coachés, lui faire plaisir pour obtenir d'autres missions) qui sont en lien direct avec son point faible. Elle sera plus vigilante et décide de ne pas accepter de repas pour un certain temps. Par la suite elle rappelle Alexandre pour s'excuser.

Richard vit difficilement un coaching, sa cliente a une attitude ambiguë, elle réclame des conseils, qu'il évite soigneusement de lui donner, puis, lorsqu'elle a décidé d'une action, elle ne la met pas en œuvre et lors de la séance suivante, elle cherche de multiples excuses. Lors de la 5ème séance, elle se plaint de l'inefficacité du coaching en des termes qui mettent Richard hors de lui. La séance se termine sur une phrase définitive de la part de la cliente : « vous auriez mieux fait de choisir un autre métier, vous n'êtes vraiment pas fait pour ça ».

Lors d'une supervision, Richard identifie le jeu psychologique (J'essaye seulement de vous aider / Vous ne pouvez rien pour moi) auquel il a participé, il cherche les options qui auraient pu lui permettre de ne pas en arriver au coup de théâtre final : rappeler dès le début à sa cliente, qu'il était là pour l'aider à définir ses propres méthodes d'action, clarifier les enjeux envers la structure d'appartenance de sa cliente, prendre le temps de lui restituer les timbres accumulés lorsqu'elle s'excuse de ne pas avoir fait quelque chose.

Le coach peut chercher à éviter les jeux psychologiques dans la relation en clarifiant les contrats, en développant sa position de vie Ok, Ok, en apprenant à ne pas stocker de timbres ou à les restituer, en développant sa capacité à méta-communiquer (parler de la communication, de la relation). Chacun d'entre nous joue une gamme relativement limitée de jeux psychologiques, bien les connaître et travailler sur nos points faibles liés à ces jeux va nous permettre de diminuer le nombre de fois où nous entrerons inconsciemment dans un jeu psychologique.

- **Eviter de jouer des jeux psychologiques et en sortir**

La prise de conscience des jeux psychologiques que nous initions ou auxquels nous répondons est la première étape pour éviter de jouer. Pour chaque jeu psychologique identifié, nous pourrions trouver nos points faibles, nos besoins cachés et les relativiser pour éviter d'être accrochés. Rappelons-nous que chaque jeu est une mauvaise manière de répondre à un vrai besoin.

! Pierre est ingénieur en génie chimique, il est coach depuis quelques années. Il a mis en évidence en supervision que toute phrase qui disait quelque chose du genre : « mais vous n'êtes pas psychologue », l'entraînait dans une dévalorisation interne, puis dans un rejet de la personne qui prononçait ses mots. Il a put ensuite comprendre la difficulté pour lui d'admettre qu'il était autodidacte dans ce domaine, alors que sa mère était psychologue clinicienne. Il a relativisé ce thème en prenant le temps de faire un Mindmap reprenant les domaines de connaissance acquises depuis le début de son changement de carrière.

Nous pouvons ainsi jouer le jeu en conscience avec le minimum de dommages possibles (en conservant suffisamment d'Adulte pour éviter l'escalade dans la violence). Cette option nous permettra ensuite d'analyser le jeu avec notre client, par exemple avec la formule du jeu d'Eric Berne. En coaching, nous avons aussi l'option de dévoiler le jeu lorsque nous le voyons venir « Est-ce que nous ne sommes pas en train de débiter un jeu de Oui, Mais ? ».