

**Stan Madoré**


# **INTERVENIR DANS LES ORGANISATIONS AVEC L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE**

**La théorie organisationnelle  
de Berne à l'ère du digital**

 **INTERÉDITIONS**

Illustration de couverture : Shutterstock  
Création graphique de la couverture : Studio Dunod  
Illustrations intérieures : Flavie Madoré

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© InterÉditions, 2022  
InterÉditions est une marque de  
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
ISBN : 978-2-7296-2262-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À mon épouse, Corinne,  
et mes deux filles, Agathe et Flavie*



# Sommaire

Avant-propos .....	1
Introduction .....	5
1. LES NOTIONS FONDAMENTALES DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE.....	7
2. LES PARTICULARITÉS DES GROUPES ET DES ORGANISATIONS .....	23
3. L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEL AGRÉGAT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX .....	45
4. LES SOURCES D'AUTORITÉ DANS UNE ORGANISATION.....	63
5. LES PROTECTIONS NÉCESSAIRES AUX ORGANISATIONS PÉRENNES .....	85
6. VERS UNE ORGANISATION EFFICIENTE .....	119
7. NOURRIR LES BESOINS INDIVIDUELS POUR MAINTENIR LA QUALITÉ RELATIONNELLE DANS LE GROUPE.....	155
8. APPLIQUER LA DÉMARCHE À UN CAS PRATIQUE .....	177
Conclusion .....	187
<i>Bibliographie</i> .....	191
<i>Remerciements</i> .....	195
<i>Table des matières</i> .....	197



# Avant-propos

DANS SON OUVRAGE *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Eric Berne offre une lecture systémique des groupes et des organisations. Ce livre, publié en 1963 est le second, après *Analyse transactionnelle et psychothérapie* à présenter la pensée « transactionnaliste » de Berne. L'ouvrage est riche et la démarche, selon les propos de l'auteur, est scientifique. C'est peut-être la raison du relatif désintérêt que lui a porté le public des analystes transactionnels, davantage intéressé par les aspects cliniques de la théorie. Il est difficile de s'orienter à travers les chapitres qui peuvent manquer de structure pour un essai scientifique ou trop se disperser pour une vulgarisation, ce qui rend la lecture assez âpre. Pour autant, la profondeur des propos, l'étude des plus petits groupes aux plus grands, la famille, les groupes de thérapie, les entreprises et les nations, en font un ouvrage qui reste une référence aujourd'hui.

En 1975, Elliott Fox publie un article intitulé « La théorie organisationnelle de Berne » dans lequel il synthétise une partie des thèmes développés par Eric Berne. On y retrouve les principaux processus relationnels et concepts décrits par Eric Berne dans un tableau : le schéma de Fox, difficile à saisir à la première lecture. Gilles Pellerin a exploité ce schéma pour construire des formations sur le sujet dans les années 1980. Il a su découvrir tout l'intérêt de l'article, qui présente et ordonne les idées riches, mais parfois diffuses d'Eric Berne. Sous l'impulsion des formations dispensées par Gilles Pellerin, puis reprises par différentes écoles, le nom de « Théorie organisationnelle de Berne » s'est installé en France dans les esprits des praticiens en AT pour représenter, en la réduisant, la théorie de Berne.

Le monde est un système, l'humanité en fait partie et comme toute espèce, elle a développé une organisation qui s'appuie sur sa spécificité : la parole.

Nous avons des mots pour désigner des choses, qui ne sont pas forcément réelles mais qui nous offrent la possibilité de structurer notre pensée. Des notions comme «frontière», «appareil», et tant d'autres, ont permis à Eric Berne de cartographier la façon dont les organisations humaines se structurent et interagissent. Par exemple, Eric Berne décrit et spécifie les différences entre une foule, un groupe ou une organisation. C'est parce que nous savons les différencier que nous pouvons en faire une analyse fine et adopter des comportements spécifiques et cohérents.

Avec l'Analyse Transactionnelle, Eric Berne a créé un langage, son langage. Il peut être parfois déroutant car ce qui est nommé en AT et tout particulièrement dans «*Structure et dynamique des organisations et des groupes*» ne correspond pas toujours au sens commun. Par exemple, le sens de cohésion dans le contexte de l'AT diffère quelque peu du langage courant. Rappelons également que l'œuvre originale d'Eric Berne fut rédigée en anglais et traduite en français avec parfois des différences pour un même mot, en fonction des articles ou des éditions. Eric Berne construit donc son œuvre sur ce langage spécifique qui en fait la richesse mais aussi la complexité.

Eric Berne parle d'agrégats sociaux dont les «groupes» et les «organisations» font partie. Ce ne sont pas les seuls, chaque agrégat étant défini par sa structure et sa vocation. Ces notions seront développées et complétées au sein de l'ouvrage.

Si Eric Berne s'est intéressé aux groupes, jusqu'à en écrire un livre, c'est avant tout parce que l'Analyse Transactionnelle avait comme objectif la thérapie en groupe.

Dans sa pratique thérapeutique individuelle, Eric Berne se référait à la psychanalyse. Toute sa vie, Freud reste un modèle important et le fait qu'Eric Berne ne fut pas admis parmi le «club des psychanalystes» n'y changera rien. Il garde un canapé dans son cabinet tout au long de sa carrière.

En 1956, le refus du titre de Psychanalyste par l'Institut de Psychanalyse de San Francisco le pousse à développer sa propre approche de la psychothérapie, l'Analyse Transactionnelle.

Il élabore sa pensée et sa théorie en observant ses patients, dans des relations thérapeutiques individuelles. Ce qui fut révolutionnaire à son



époque est l'intégration de son travail dans une pratique thérapeutique de groupe. Au début des années 1960, il existait peu de théories et de théoriciens pour comprendre et proposer une lecture puis mettre en place des actions dans les groupes de thérapie. Eric Berne fut l'un des précurseurs, accompagné par quelques confrères installés sur la côte ouest des États-Unis<sup>1</sup>.

L'Analyse Transactionnelle proprement dite, c'est-à-dire l'analyse des transactions, les actions sociales verbales et non verbales entre personnes permet à Eric Berne d'élaborer une méthode complète de psychothérapie en groupe. Ainsi avec le matériel de l'AT, Eric Berne pouvait observer les processus sociaux, les transactions mais aussi les processus intrapsychiques, avec l'analyse structurale des états du moi puis, par la suite, les jeux psychologiques et le scénario. Le groupe prend alors toute sa place dans le travail thérapeutique, il devient une caisse de résonance pour ses membres. C'est un travail thérapeutique de groupe plutôt qu'en groupe.

Eric Berne exerçait la thérapie individuelle à ses cabinets de Carmel et San Francisco et la thérapie de groupe à l'hôpital. Ce fut une opportunité pour observer ce qui se joue dans un groupe plus grand, structuré, autre qu'un groupe de thérapie. L'hôpital devint son laboratoire d'analyse des processus dans une organisation.

Eric Berne a ouvert un nouveau champ d'exploration sur la formation et la dynamique des groupes. À sa mort à l'âge de soixante ans, que chaque praticien de l'AT regrette, il laisse derrière lui une œuvre inachevée. De nombreux transactionnalistes ont repris le flambeau en développant les concepts avec leurs propres sensibilités et objectifs. Les travaux des plus célèbres d'entre eux se situent principalement dans le champ de la psychothérapie, là où l'AT est née. Nous ne connaissons pas de nouveaux modèles ou d'approches complémentaires à celle d'Eric Berne en ce qui concerne la structure et la dynamique des groupes et des organisations. Pourtant, depuis 1963, un certain nombre d'événements ont transformé notre monde.

Sans dresser un tableau exhaustif, nous pouvons constater que la société des années 2020 n'a plus grand-chose à voir avec celle des

---

1. Jean-Claude Rouchy, L'origine d'une pratique d'analyste de groupe, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 52, 2009, Éditions Érès.

années 1960. Le digital est entré dans notre quotidien, les réseaux sociaux sont des vecteurs puissants de mobilisations sociales. Nous pouvons être tracés au fil de la journée grâce ou à cause de notre téléphone portable. La quantité d'informations sur les serveurs de Wikipédia dépasse largement celles de toutes les encyclopédies réunies, dans toutes les langues. La cybersécurité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises face aux cybermenaces, piratages informatiques, demandes de rançon. En conséquence, les frontières à protéger dans les organisations sont autant «réelles», matérialisées, par un poste de garde, un accueil, un portail, que virtuelles, quand il s'agit d'empêcher l'intrusion d'individus sur un serveur.

Bref, le monde a changé, il nous paraît intéressant d'avoir un regard complémentaire sur les structures et les dynamiques des groupes et des organisations.

# Introduction

NOUS SOMMES AU DÉBUT de la deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, confinés pour tenter de contenir l'épidémie de covid-19. Ce temps d'isolement est propice à une observation de ce qui se passe dans notre société : les manifestations violentes à répétition, les doutes des scientifiques, les hésitations du gouvernement, les critiques acerbes de l'opposition. Notre nation, en tant qu'organisation, est un laboratoire d'analyse de la dynamique de groupe. Nous retrouvons les mêmes comportements que ceux étudiés par Eric Berne il y a soixante ans, auxquels s'ajoutent ceux de notre époque. Ce constat nous invite, à notre tour, à venir enrichir les apports de l'Analyse Transactionnelle dans une visée organisationnelle.

Eric Berne aimait raconter des histoires. La première partie de son livre *Structure et dynamique des organisations et des groupes* raconte l'histoire d'un groupe de spiritisme auquel lui et deux autres collègues participent. L'histoire finit mal : la police débarque sans prévenir et met un terme à l'activité. Eric Berne profite de cette situation pour présenter les différents concepts qui formeront le socle de son analyse des organisations. Voici en substance son point de départ.

Un groupe a des frontières, un leader, des membres et essaye de pérenniser son existence, dans un environnement qui n'est pas toujours propice à son épanouissement. Nous aussi aimons les histoires, les lire et les raconter. C'est pourquoi nous choisissons de rédiger ce livre en racontant des histoires. Celle d'Alex et sa famille, d'Annabelle, nouvelle entrante dans une entreprise, en plein confinement. Ces personnages fictifs se montrent à la maison sans fard, et revêtent un masque social en situation professionnelle pour donner la meilleure image d'eux-mêmes. Le propos s'appuie également sur les histoires réelles de certaines organisations, anonymisées.

Pour expliquer les structures et les dynamiques des organisations, Eric Berne recourt à certains termes spécifiques qui diffèrent du langage de l'Analyse Transactionnelle utilisé dans ses autres ouvrages. À première

vue, le lecteur pourrait se demander s'il s'agit bien là de la même théorie que celle utilisée dans un accompagnement thérapeutique. Le corpus de l'Analyse Transactionnelle (AT) est large et nous confirmons que les propos tenus par Eric Berne dans *Structure et dynamique des organisations et des groupes* ainsi que ceux de cet ouvrage en font partie. L'AT est aussi une approche systémique des organisations qui nous offre une lecture éclairante sur leur fonctionnement.

Aussi, il nous paraît difficile de saisir les subtilités de l'application de l'AT dans les organisations sans en connaître ses concepts originaux. Pour cette raison, lorsque nous animons une formation à la Théorie Organisationnelle de Berne<sup>1</sup> (TOB), nous demandons en prérequis que les participants aient suivi un « cours 101 ». Cette formation<sup>2</sup> est une introduction à l'Analyse Transactionnelle, première étape à parcourir avant d'aller plus loin. Sans connaissance des concepts de base de l'AT, il peut être délicat de suivre une formation à la TOB. Ce serait comme vouloir conduire une Ferrari avec, comme seule expérience, la conduite d'une voiture sans permis. Ceci nous paraît délicat, voire imprudent.

Cette remarque est le résultat de plusieurs années de formation à la TOB, sans prérequis. Quand des personnes s'inscrivaient en pensant qu'après avoir lu un livre sur l'AT, elles avaient le niveau suffisant pour comprendre les arcanes de la TOB, inévitablement, nous devions revenir sur les concepts de base : états du moi, transactions, jeux psychologiques, scénario.

Ce livre porte un regard sur les groupes et les organisations occidentales, plus spécifiquement en France, à travers le prisme de l'Analyse Transactionnelle. Il s'adresse à toute personne intervenant dans les organisations qui désire en comprendre leur fonctionnement : coachs, consultants, managers, éducateurs spécialisés, professeurs, directeurs d'établissement, élus politiques, etc. La liste est longue et ne peut être exhaustive. Dans la même logique que pour une formation, l'ouvrage débute par un bref rappel des notions fondamentales en AT : les états du moi, les transactions, les jeux psychologiques et le scénario. Cet apport ne remplace pas ce que le lecteur pourrait trouver dans un cours 101. Aussi, ceux qui auront suivi la formation de base en auront sans doute une meilleure compréhension.

---

1. C'est ainsi que les formateurs en AT nomment la théorie des structures et dynamiques des organisations et des groupes.

2. <http://www.ifat-asso.org/section-4-le-cours-101>.

# 1

---

## LES NOTIONS FONDAMENTALES DE L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

«L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE est une théorie de la personnalité humaine, une théorie du comportement social, et une approche complète de psychothérapie, fondée par Eric Berne (1910-1970).»

Cette définition est la version officielle de l'EATA (European Association for Transactional Analysis). Sa formulation est en cohérence avec le développement de l'AT : des états du moi, pour la théorie de la personnalité, au scénario, pour l'approche psychothérapeutique.

### LES ÉTATS DU MOI

Le concept d'état du moi est le socle de toute la théorie de l'AT. Le travail relationnel du coach, à 80 %, consiste à clarifier les frontières des états du moi de son client. Passer à côté cette notion reviendrait à apprendre une langue en faisant l'impasse sur sa grammaire. Sans les états du moi, les autres concepts d'AT n'auraient pas vu le jour.

Quand, dans la TOB, nous parlons de la culture de l'organisation, nous lui associons des états du moi, ce qui rend l'explication plus parlante. Quand nous parlons du leader, nous parlons de ses états du moi. Quand nous parlons d'idéologie, nous évoquons ce qui se passe dans l'état du moi Parent. L'intention ici n'est pas de développer le concept<sup>1</sup>, mais

---

1. Voir par exemple José Grégoire : *Les états du moi : trois systèmes interactifs*, Lyon, Éditions d'Analyse Transactionnelle, 2007.

d'en connaître suffisamment pour être à l'aise avec ce qui sera développé plus loin.

Eric Berne n'est pas parti de rien pour élaborer les « états du moi » ; d'autres avaient travaillé sur le concept du moi, dont Freud bien sûr. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux de Paul Federn qui fut son formateur en psychanalyse. Mais c'est surtout par le biais d'un travail empirique, au contact de ses patients, qu'il a identifié, au départ, deux états du moi, l'Adulte et l'Enfant<sup>1</sup>. Un de ses patients, M. Secundo, disait se sentir parfois dans la peau d'un adulte et parfois dans celle d'un gamin de huit ans. Cette remarque lui fit imaginer que le concept d'état du moi développé par Federn pourrait vraisemblablement se diviser en un état Adulte et un état Enfant. Par la suite, son patient tint des propos qui ne pouvaient être ni ceux d'un enfant ni ceux de l'adulte qu'il était à cette époque mais plutôt empruntés à d'autres. Par exemple, quand M. Secundo parlait d'argent ou de travail, il ne semblait pas être réellement l'auteur de ses paroles. L'état du moi Parent complétait et terminait sa théorie.

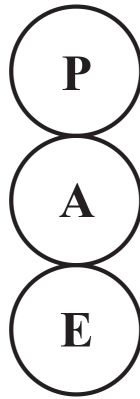
L'analyse des états du moi permet au praticien, qu'il soit psychothérapeute, intervenant en entreprise ou ailleurs, une lecture de la personnalité. Le schéma suivant est appelé « schéma structural » en référence à la structure de personnalité d'un individu.

Un état du moi est un ensemble cohérent de pensées et de sentiments qui se manifeste dans des comportements. Nous avons trois états du moi, le **Parent**, l'**Adulte** et l'**Enfant**. Nous les écrivons avec une majuscule pour les différencier des noms communs, parent, adulte, enfant. Le **schéma structural** est symbolisé par trois cercles superposés représentant les trois états du moi. Cette représentation est devenue le symbole et le logo de l'AT. Quand nous évoquons l'AT, nous parlons d'un corpus qui regroupe les états du moi, les transactions, les jeux psychologiques et le scénario de vie.

Quand vous observez le comportement d'une personne, son état d'esprit, ses mimiques et que vous écoutez sa façon de parler, vous pouvez faire des hypothèses sur ce qui anime sa personnalité à l'instant présent.

---

1. Élyane Alleysson, Biographie d'Eric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, *AAT*, 135, 2010.



**Schéma structural des trois états du moi**

### **Le Parent**

Un individu, que nous appellerons Alex, peut reproduire ce qu'il a vu et entendu dans son enfance. Par exemple, Alex ne pourra pas sortir de chez lui si ses chaussures ne sont pas parfaitement propres, que ce soit des chaussures de ville ou des baskets. Dans la rue, Alex marche en se tenant bien droit, le regard fixé sur l'horizon. Quelqu'un qui connaîtrait Alex et sa famille de longue date jurerait voir son père. Quand l'état du moi Parent est aux commandes, la personne reproduit les comportements de son père, sa mère ou d'autres personnes qui ont eu de l'importance dans son éducation et qui font partie de ce qu'en AT nous appelons «les figures Parentales». Dans son comportement, le **Parent** peut être **Normatif**, posant les normes et pouvant aller jusqu'au dogmatisme. L'autre aspect du **Parent**, dit **Nourricier**, se caractérise par du soutien et des encouragements.

### **L'Adulte**

L'état du moi **Adulte** traite les faits de manière rationnelle et objective. Quand il s'agit de traverser la rue, Alex va s'assurer que les voitures sont à l'arrêt pour s'éviter un accident et un séjour à l'hôpital. Son comportement est en réaction immédiate avec les informations qu'il perçoit et qui font la réalité de «l'ici et maintenant».

## L'Enfant

En arrivant au bureau, Alex commence par saluer ses collègues. C'est ce qu'il a appris à faire depuis qu'il est enfant. Il a du mal à fermer la porte de son bureau, même quand il doit se concentrer sur un dossier : il croit que ses collaborateurs pourraient lui en tenir rigueur. À cet instant, c'est l'état du moi Enfant qui est aux commandes. Ce sont les vestiges de l'enfance d'Alex qui s'invitent dans le présent et le conduisent à se comporter comme il le faisait quand il était enfant. La manifestation de l'état du moi Enfant peut apparaître sous trois formes.

**L'Enfant Adapté** agit sous l'influence des figures Parentales : parents biologiques ou personnes ayant élevés l'enfant, voire potentiellement un cousin, un professeur, un moniteur de colonie de vacances, toute personne dont le contact a laissé des traces sur la personnalité de l'enfant. Les discours dominants dans notre société ont aussi leur influence sur le comportement de l'Enfant et, à ce titre, nous les considérons comme des figures Parentales. Par exemple, Alex n'aime pas aller à la salle de sport mais il le fait quand même parce qu'il est convenu qu'il vaut mieux être beau et en forme pour réussir en amour ou professionnellement. Ce message ne vient pas de ses figures Parentales, mais des réseaux sociaux ou des pages des magazines. Ces influences lointaines ou plus récentes animent les comportements de l'Enfant Adapté.

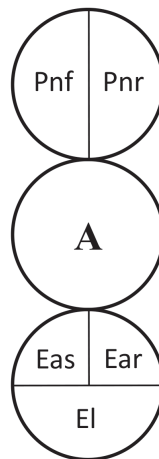
**L'Enfant Libre** est moins soumis à ces influences et sera davantage au contact de ses envies. Même s'il sait que ce n'est pas bon pour sa ligne, il va manger son gâteau préféré à 18h00, quitte à avoir la faim coupée à l'heure du dîner.

**L'Enfant Rebelle** est en rupture avec les figures Parentales, parfois en réponse à ses besoins, parfois à l'encontre de ses besoins. Il est souvent difficile de le distinguer de l'Enfant Libre. Par exemple, un jeune homme, ou une jeune femme, roule en moto à 200 km/h sur l'autoroute déserte. Est-ce l'Enfant Libre qui veut sentir pleinement le vent sur son casque ou l'Enfant Rebelle qui le fait parce qu'il n'y a pas de raison de rouler à 130 quand on peut rouler à 200 ! Les deux comportements sont possibles. Pour les différencier, il faudrait demander aux personnes d'explicitier leurs motivations.

Ces différents comportements sont les manifestations des états du moi et se représentent par le **schéma fonctionnel**. Au fil des ans, les noms



et les représentations pour désigner les manifestations des états du moi ont évolué. Dans les pays anglophones, les termes *Enfant Naturel* ou *Enfant Libre* sont utilisés sans différenciation. Dans les pays francophones, l'*Enfant Adapté* est divisé en *Enfant Adapté Soumis* et *Enfant Adapté Rebelle*. Notre présentation du schéma fonctionnel s'inspire de nos confrères francophones et du livre d'Eric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*



**Schéma fonctionnel des états du moi**

### Les termes spécifiques

États du moi	Adulte
Schéma structural	Enfant
Schéma fonctionnel	Enfant Adapté
Parent	Enfant Rebelle
Parent Normatif	Enfant Libre
Parent Nourricier	

## LES TRANSACTIONS

Une transaction est un échange qui vise à honorer un contrat. Elle peut être financière entre un vendeur et un acheteur, immobilière, une

des parties cède un bien contre de l'argent ou, comme dans les films d'espionnage, l'échange d'une personne contre une autre.

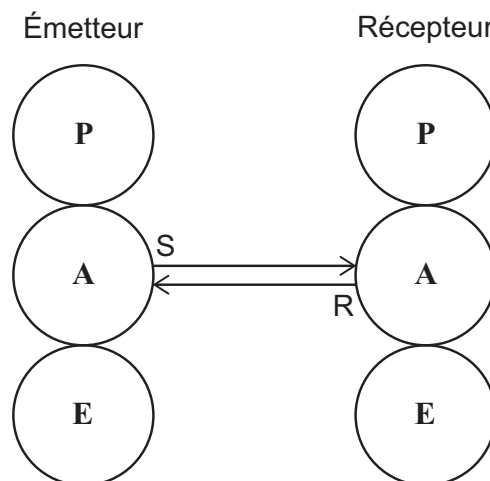
Eric Berne s'est inspiré de ces échanges d'objets ou d'argent pour nommer l'unité de communication entre les différents états du moi des interlocuteurs. La transaction est un échange social, verbal ou non verbal, entre des personnes. Qu'échangeons-nous quand nous nous disons bonjour? Un acte de civilité, un témoignage de sympathie.

L'analyse des transactions, pour un praticien en AT, consiste à observer ce qui s'échange quand les personnes entrent en relation : de la joie, de la colère, de l'information, de la peur, un sous-entendu...

Dans une relation nous considérons un émetteur et un récepteur. L'émetteur émet un **stimulus** (S) et le récepteur renvoie une **réponse** (R). La transaction est représentée par deux vecteurs, allant d'un état du moi à un autre. Il en existe trois types possibles.

### Les transactions complémentaires

Dans la figure suivante, le stimulus part de l'état du moi Adulte de l'émetteur et vise l'état du moi Adulte du récepteur. La réponse du récepteur se fait de l'état visé et retourne vers l'état du moi émetteur.



**Schéma d'une transaction complémentaire**

S : stimulus R : réponse

Les transactions sont complémentaires quand l'état du moi visé répond à l'état du moi émetteur. Ici, la configuration est celle d'une transaction Adulte-Adulte, il est fréquent de voir aussi des transactions Parent-Enfant.

La particularité de ce type de transaction est d'instaurer un système de communication qui peut durer indéfiniment.

#### *Exemple de transaction Adulte-Adulte*

Alex: Quelle est la date limite de l'appel d'offre?

Jérôme: C'est au 31 mars.

Alex: Très bien. On a suffisamment de monde sur le dossier?

Jérôme: Oui, j'ai recruté deux personnes de l'équipe Alpha. On a ce qu'il faut...

Ce mode de communication entre Alex et Jérôme va durer jusqu'à ce qu'ils quittent leur travail et reprendra le jour suivant. De la même façon, le système mis en place par des transactions Parent-Enfant va perdurer.

#### *Exemple de transaction Parent-Enfant*

Alex: J'estime que tu devrais soigner davantage tes présentations de dossier.

Jérôme: Mais j'ai du mal avec PowerPoint.

Alex: Le client n'a pas à subir tes incompétences!

Jérôme: D'accord, je vais essayer de m'améliorer.

### **Les transactions croisées**

Une transaction est croisée quand l'état du moi qui répond au stimulus n'est pas celui visé. La conséquence est une rupture dans la communication. Le protagoniste qui croise la transaction va déstabiliser le système en place. Les interlocuteurs devront changer d'états du moi pour retrouver une communication fluide.

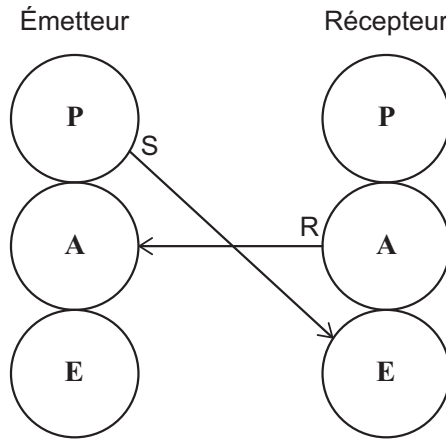
#### *Exemple de transaction croisée*

Alex: Quelle est la date limite de l'appel d'offre?

Jérôme: Il serait temps que tu t'y intéresses!

Dans ce court exemple, Alex risque de se retrouver quelque peu perplexe par la réponse de Jérôme. La suite de la conversation pourrait être une réponse qui part alors de son Enfant, et qui soit une justification.

Bien sûr, nous pouvons imaginer aussi d'autres réponses issues d'un autre état du moi.

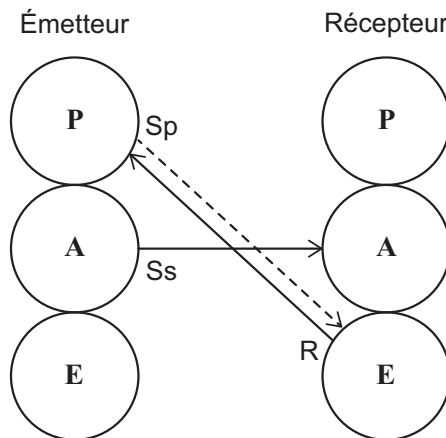


**Schéma d'une transaction croisée**

S : stimulus R : réponse

### Les transactions cachées

Enfin, les transactions cachées ont un stimulus social et un stimulus psychologique. Cette association n'est pas neutre sur la qualité de la communication.



**Schéma d'une transaction cachée**

Ss : stimulus social R : réponse Sp : stimulus psychologique

**Exemple de transaction cachée**

Alex est l'animateur d'une réunion qui a commencé à 10h. William, son collaborateur, arrive à 10h15.

Alex: William, sais-tu quelle heure il est?

William: Je suis désolé, je devais finir un dossier urgent.

La transaction sociale est une question simple, portant sur l'heure, qui part de l'Adulte et vise l'Adulte. Mais il y a aussi un sous-entendu, le stimulus psychologique. Il part du Parent d'Alex et vise l'Enfant de William qui entend un reproche: « *tu es en retard* ». William se justifie avec une réponse qui part de l'Enfant et vise le Parent d'Alex. La transaction psychologique prime sur la transaction sociale. Les gens entendent en priorité ce qui n'est pas dit! Dans ce genre de relation, la réponse vient systématiquement de l'état du moi visé par la transaction psychologique. Ce mode de communication pourrait initier un jeu psychologique, un concept que nous allons voir maintenant.

Le diagramme des transactions est un des concepts le plus utilisés pour étudier les relations sociales dans la dynamique des groupes. Nous parlons « d'Analyse Transactionnelle proprement dite » pour analyser les transactions et d'Analyse Transactionnelle pour désigner l'ensemble des concepts élaborés par Eric Berne.

**Les termes spécifiques**

Transaction complémentaire	Stimulus
Transaction croisée	Stimulus psychologique
Transaction cachée	Réponse

**LES JEUX PSYCHOLOGIQUES**

En musique, un *pattern* désigne une séquence rythmique, d'un ou plusieurs instruments, qui revient régulièrement dans un morceau. Eric Berne utilise également le mot « *pattern* » pour les séquences de transactions répétitives et y pose le concept de jeu psychologique. Sa définition, dans *Des jeux et des hommes* est: « Un jeu est une série de transactions cachées, complémentaires, progressant vers un résultat bien défini, prévisible. »

## La formule J

Comme ils sont répétitifs, les jeux sont sans surprise. Nous pouvons prédire l'issue quand ils se déroulent sous nos yeux. Vous avez déjà probablement vécu cette expérience désagréable où vous vous dites : « c'est toujours pareil... ». L'expression indique la répétition, le ressenti confirme la probabilité que vous vous êtes trouvé dans un jeu psychologique.

La formation d'Eric Berne (médecin) le poussait à clarifier sa pensée par une approche scientifique. S'agissant des jeux psychologiques, il a proposé, dans *Que dites-vous après avoir dit bonjour?* une formule :

Attrape-nigaud + point faible  
= réponses → dé clic → moment de stupeur → bénéfice

Dans certains ouvrages, le terme « dé clic » est remplacé par « coup de théâtre » et « moment de stupeur » par « moment de confusion ». Sans rentrer dans le détail de chaque élément, présenté dans un cours 101, cette formule montre l'aspect préfabriqué et prévisible des jeux qui se déroulent toujours de la même façon.

### *Exemple de jeu*

Prenons un couple avec un bébé. Alex est le père, Chloé la mère, Alice le bébé. Il est 23 h 30, le couple est installé sur le canapé. Le film est presque terminé et ils s'appêtent à aller se coucher.

Alex: Écoute, Alice pleure.

Quelques secondes plus tard, Chloé est dans la chambre de l'enfant.

Chloé (à Alice): Qu'est-ce qui se passe ma chérie...

Alex (depuis le salon): Qu'est-ce qu'elle a?

Chloé: Apporte-moi un peu d'eau tiède.

Alex: Pour quoi faire?

Chloé: Alice a besoin d'être changée.

Alex: Encore! Mais tu ne l'as pas changée il y a une heure?

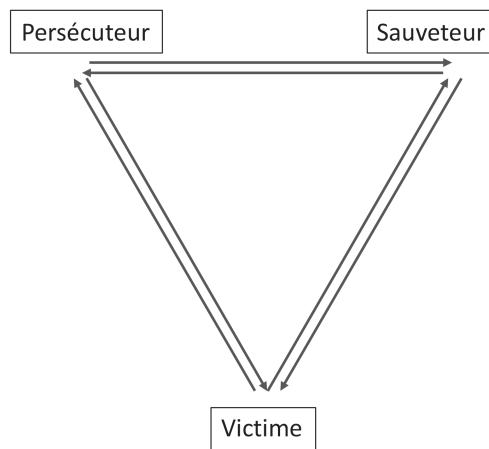
Chloé: Non et comme tu ne t'en occupes pas, voilà le résultat. »

Dans cet exemple, Chloé, en mère attentive aux besoins de son bébé, s'en veut peut-être de ne pas avoir entendu les pleurs avant Alex. C'est là son *point faible* dans la formule du jeu. Au moment même où Alex le lui fait remarquer (*attrape-nigaud*), alors qu'il aurait pu se déplacer, Chloé entend les pleurs et fonce voir sa fille. Après un bref échange (*réponses*), Chloé prend conscience qu'elle devance toujours Alex

pour s'occuper de sa fille (*déclit*) et s'agace. Elle lui répond sèchement. La conversation n'ira pas plus loin (*moment de stupeur*) et chacun va éprouver du ressentiment envers l'autre, soi ou la vie en couple avec un enfant (*bénéfice négatif*).

## Le Triangle Dramatique

Stephen Karpman<sup>1</sup> a représenté les jeux sous forme d'un triangle, en attribuant un rôle aux protagonistes. Persécuteur, Sauveteur, Victime. Ces mots prennent une majuscule pour les différencier des noms communs. Par analogie avec les pièces de théâtre dramatique de l'Antiquité et les contes de fées, il a appelé sa représentation «Triangle Dramatique».



### Le Triangle Dramatique

Le Persécuteur ne prend pas en compte les besoins de la Victime et ne lui accorde pas de valeur.

Le Sauveteur ne laisse pas de place à la Victime pour s'assumer et résoudre ses problèmes.

La Victime ne se sent pas capable de résoudre ses propres problèmes.

Le triangle a la pointe en bas pour symboliser une situation instable.

Il est équilatéral car les protagonistes passent d'un rôle à l'autre à la même vitesse.

1. Stephen Karpman, Contes de fées et analyse de scénario, *AAT*, 9.