

Corinne Laurier

Manager avec l'analyse transactionnelle

**Osez votre style
managérial !**

DUNOD

Éditorial : Delphine Levêque, Marie-Cécile de Vienne,
Roxane Vincent
Fabrication : Pauline Riou
Création de maquette : Marion Alfano
Mise en page : Nord Compo
Conception de couverture : Studio Dunod

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.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} 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

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. 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).



© Dunod, 2017, 2023 pour la nouvelle présentation

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084890-4

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.

Sommaire

Introduction	5
--------------------	---

PARTIE 1. LE MANAGER

Chapitre 1 Les rôles	11
Chapitre 2 Le pouvoir	27
Chapitre 3 Le style relationnel	43
Chapitre 4 L'éthique managériale	71

PARTIE 2. L'ÉQUIPE

Chapitre 5 Le groupe	85
Chapitre 6 Les besoins fondamentaux du groupe	103
Chapitre 7 Les dysfonctionnements relationnels	127

PARTIE 3. LE COLLABORATEUR

Chapitre 8 Les actes de management	157
Chapitre 9 Les difficultés relationnelles	181
Chapitre 10 Le développement des collaborateurs	199
Conclusion.....	213
Annexe	215
Bibliographie.....	221

Introduction

Oser votre style managérial pour conjuguer sérénité et efficacité au quotidien et trouver des réponses pertinentes aux multiples situations auxquelles vous êtes confrontés sont les objectifs que je vous propose au travers d'une démarche inspirée de l'analyse transactionnelle.

La vérité, les standards, les solutions « prêtes à l'emploi » n'existent pas en matière de management. La réalité est bien trop complexe. Il vous appartient de trouver vos réponses, d'apporter vos solutions aux nombreuses problématiques managériales que vous avez à résoudre.

De plus, comment généraliser des solutions, alors que l'on peut être manager dans une PME ou une entreprise du CAC 40, dans le secteur du tourisme, de l'industrie..., « manager de proximité » ou « N + 4 », d'une équipe de deux collaborateurs ou de cinquante...

Le point commun à tous est l'Humain, car l'essentiel des processus managériaux dans lesquels vous êtes impliqués relève de questions relationnelles.

Pour cela, nous cherchons souvent LA solution, mais la « recette relationnelle » n'existe pas !

Fréquemment, nous manquons d'options et c'est cela qui nous limite. Nos croyances, confortées par les dictats sur les innombrables qualités qu'un manager doit posséder, nous enferment. Nous pouvons avoir tendance à reproduire des schémas qui sont opérants dans certaines circonstances et contre-productifs dans d'autres.

Cet ouvrage vous propose, à travers des « grilles de lecture », d'enrichir vos options comportementales et relationnelles. Autrement dit, de vous munir d'une carte et d'une boussole pour que vous choisissiez votre chemin.

C'est pourquoi ce livre vous apporte un cadre conceptuel, des questionnements, des méthodes pour structurer votre réflexion et appréhender

un ensemble de mécanismes humains. Pour cela, je m'appuie sur les apports de l'analyse transactionnelle, car c'est une approche efficace des problématiques relationnelles, ayant fait ses preuves de longue date.

Élargir VOS options vous donnera la liberté d'oser votre style managérial et je prends le pari que cela permettra à vos collaborateurs d'oser être davantage eux-mêmes, de vous surprendre par des comportements que vous n'imaginiez pas possibles. Alors, vous pourrez construire ensemble sur des bases plus solides.

Pour atteindre cet objectif, cet ouvrage est structuré en trois parties.

Tout au long de la **première partie** vous sera proposée une réflexion personnelle concernant votre positionnement en tant que pierre angulaire de votre management. Il s'agit de poser les assises de vos actions. Quatre facettes sont explorées : vos rôles, vos zones de pouvoir, votre style relationnel et votre éthique managériale.

Vous commencerez par clarifier le contour et les implications de votre rôle de manager en regard de vos autres rôles. Puis vous préciserez la façon dont vous souhaitez investir ce rôle de manager selon les situations.

Ensuite, nous démystifierons la notion de pouvoir : mobilisez les différentes zones de pouvoir pour assurer votre rôle à son juste niveau !

Cette partie ne serait pas complète si vous n'aviez pas l'opportunité d'identifier les éléments marquants de votre style relationnel. Vous en trouverez l'utilité aussi bien pour faire des choix qui vous correspondent que pour développer des options de communication fiables.

Enfin, caractérisez et délimitez votre propre éthique managériale au regard du contexte qui est le vôtre. Comment appliquer des codes de déontologie ou chartes de valeurs dans lesquels nous ne croyons pas ? Gagnez en puissance en formalisant vos convictions et principes d'action.

La **seconde partie** sera l'occasion d'analyser votre équipe. C'est une nécessité que de porter un regard sur « le groupe » en tant que tel, car il est une entité à part entière, différente de la somme des individus qui la composent. Nous aborderons trois aspects d'une équipe.

Son identité tout d'abord. Ce chapitre porte sur les caractéristiques spécifiques à chaque groupe que sont sa structure et sa culture. Il vous permet d'adapter votre management aux contraintes de l'équipe telle qu'elle est constituée.

Ses besoins fondamentaux, c'est-à-dire les équilibres humains sur lesquels nous pouvons porter notre attention : s'ils sont satisfaits, ils donnent de l'énergie de cohésion et d'engagement au groupe.

L'importance des dysfonctionnements relationnels sera traitée dans l'optique de mieux les anticiper. Nous nous référerons pour cela à deux schémas de représentation des relations interpersonnelles.

La **troisième partie** concerne les collaborateurs. Un écueil que beaucoup rencontrent, à un moment ou à un autre, est celui de la diversité des fonctionnements des êtres humains. Cette diversité nous amène à des incompréhensions et des situations relationnelles qui peuvent être faciles, complexes ou parfois inextricables. Ce sera l'objet du second chapitre.

Auparavant, nous évoquons les actes managériaux dans un panorama global. Pour répondre à des questions fréquentes, j'ai choisi de traiter la délégation et la critique constructive. Ce sera l'occasion d'approfondir le cadre relationnel de la fonction managériale.

Nous terminerons avec le développement des collaborateurs pour lequel je vous propose deux points de vue visant l'autonomie relationnelle.

J'espère que les nombreux exemples, tous issus de situations réelles, vous apporteront une illustration de la façon de transposer les modèles proposés dans votre management au quotidien.

Comme je l'ai évoqué précédemment, ce livre trouve sa source dans un certain nombre de concepts de l'analyse transactionnelle (AT). Toutefois, je tiens à ce que vous sachiez que le champ de l'AT est beaucoup plus vaste que ce qui vous est présenté ici. J'en ai sélectionné ce qui me semble le plus opérationnel pour les managers et le traite à partir d'une expérience de manager, coach et consultante.

Pour conclure, je vous souhaite d'y trouver de nombreuses idées pour élaborer des stratégies managériales pertinentes pour vous-même et pour vos collaborateurs.

PARTIE

1

LE MANAGER

Les rôles

Executive summary

- **Identifier nos rôles et la façon dont nous les investissons** permet de trouver son « juste » positionnement dans les multiples situations de la vie professionnelle.
- **Nous aborderons ci-après** : la notion de rôle ; la distinction entre le rôle et la personne ; les frontières des rôles ; le positionnement du rôle.
- **Cette réflexion permet d'éviter les comportements** contre-productifs et de mieux identifier des équilibres pour nous-mêmes et dans nos relations aux autres.

Nous cumulons généralement plusieurs rôles dans notre vie, comme Zoé, qui a un rôle de mère de deux enfants, un rôle d'épouse, un rôle d'amie, un rôle de directrice d'école, un rôle d'institutrice... Dans chacun de ces rôles, vont différer nos attentes à l'égard de nos interlocuteurs, nos façons d'entrer en relation avec eux, ainsi que leurs attentes vis-à-vis de nous. Nous allons adapter l'ensemble de nos agissements à chacun de ces rôles : notre vocabulaire, notre façon de parler ou de nous habiller, de dire bonjour...

Ce concept de rôle a fait l'objet de nombreux écrits en sociologie et l'analyse transactionnelle a apporté une contribution opérationnelle dont nous allons développer ici quelques aspects.

Identifier nos rôles, la façon dont nous les investissons, nous permet de prendre notre place légitimement et efficacement.

LA NOTION DE RÔLE

Commençons par cerner cette notion à partir de ces deux définitions.

« Un rôle est un système cohérent d'attitudes, de ressentis, de comportements, de perspectives sur la réalité et de relations connexes.¹ »

« Modèle organisé de conduites relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel.² »

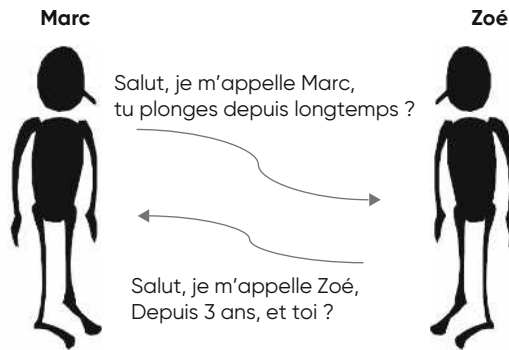
Un rôle est donc une articulation logique, en fonction d'une position dans une organisation ou la société et d'attentes spécifiques, entre des attitudes, des comportements, des modes de pensée et des sentiments. Zoé a des logiques différentes lorsqu'elle est dans son rôle de mère de deux enfants ou lorsqu'elle est dans son rôle de directrice d'école, chacun forme un tout. Dans celui-ci sont inclus les conduites, les attitudes (passive, révolte, contenue, écoute...), les comportements

1 B. SCHMID, *Le concept de rôle en A.T. et d'autres approches* (Cf. Bibliographie).

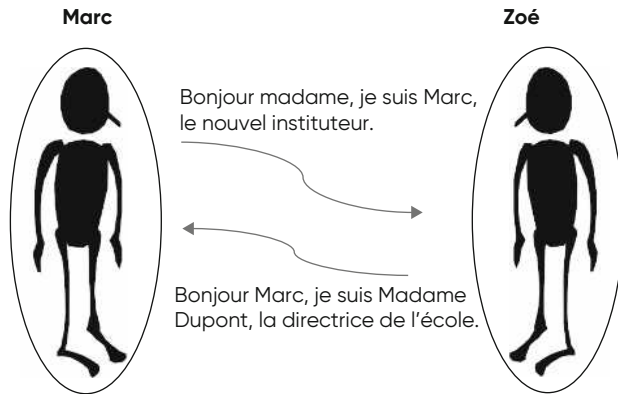
2 A.-M. ROCHEBLAVE-SPENLE, *La notion de rôle en psychologie sociale* (Cf. Bibliographie).

(réactions, façons de parler...), les ressentis (émotions et sentiments), les manières de percevoir et d'analyser la réalité et enfin, les façons dont les relations s'établissent.

Nous pouvons considérer le rôle comme une sorte de « seconde peau » qui enveloppe la personne, à partir de laquelle elle est en relation. Imaginons que Marc rencontre Zoé, ils ne se connaissent pas. Ils se rencontrent en vacances, sur un bateau de plongée, voici comment ils peuvent se dire bonjour.



Ils se rencontrent à l'école.



Lorsque Zoé est dans son rôle de sœur avec son frère Jean, elle est décontractée, porte des jeans et des tee-shirts, retrouve avec lui la complicité de leur enfance, les fous rires, la joie des bêtises partagées, les valeurs familiales et donc une certaine vision des événements. Ils ont un cadre de référence³ commun qui date de leur enfance, ils ont une éducation commune. Jean attend d'elle, quand il la voit, de retrouver sa petite sœur complice, de partager des rires et les histoires de leur vie.

Lorsqu'elle est dans son rôle de directrice d'école, elle porte des tailleurs, relève ses cheveux, se tient droite, écoute, échange, décide, demande, exige. Elle s'inquiète si certains travaux ne sont pas faits en temps et en heure, est fière quand l'école est citée pour ses bons résultats... Les instituteurs attendent d'elle des directives claires, une vision du projet d'établissement et des méthodes pédagogiques, un dialogue où ils peuvent faire part de leurs idées et se sentir soutenus dans les difficultés qu'ils peuvent rencontrer avec leurs élèves.

Le rôle que nous avons dans une organisation est en lien avec la finalité de celle-ci, il est « au service » d'objectifs opérationnels spécifiques et comporte des enjeux⁴ de l'ordre de gagner ou perdre (un client, une promotion...) ; réussir ou échouer (sa présentation, l'organisation d'une réunion...).

Nous voyons donc ici que cette notion de rôle va bien au-delà d'une définition de fonction. Connaître et comprendre son rôle et les attentes des différents interlocuteurs vis-à-vis de celui-ci va permettre d'adopter des attitudes adéquates. Les attentes à l'égard d'un manager vont être différentes d'un type d'organisation à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre, d'un collaborateur à l'autre et du niveau managérial.

Pour le manager, clarifier son rôle avec lui-même puis avec les collaborateurs lui permettra de développer plus aisément les attitudes et comportements adaptés.

3 Cf. partie 3, chapitre 9.

4 Cf. partie 3, chapitre 10.

Par ailleurs, clarifier ce que l'on attend d'une personne dans son rôle, c'est lui permettre de développer des compétences comportementales adéquates. Un peu comme si un comédien, lorsqu'il lit la pièce qu'il doit jouer, comprend que son rôle est mélancolique, il va le jouer dans ce registre et le metteur en scène peut lui dire « Mais qu'est-ce que tu fais ? Tu n'as rien compris ! ». Alors, le comédien peut comprendre : « Tu n'es pas un bon acteur » alors qu'il a seulement besoin d'ajuster sa représentation de son rôle.

Réflexion personnelle

- Quels sont vos différents rôles ?
- Comment vous représentez-vous votre rôle de manager ?
- Ressentez-vous des incohérences entre ce rôle et un autre rôle professionnel ? Que pouvez-vous changer pour trouver une cohérence ?
- Qu'attendent de vous les membres de votre équipe ?
- Qu'attendent de vous vos managers, la direction ?
- Qu'attendent de vous vos clients internes et externes ?

DISTINGUER LA PERSONNE DE SON RÔLE

Parfois, nous confondons la personne et son rôle, ce qui peut créer des dysfonctionnements. Michael est chef de chantier dans le bâtiment. Lorsqu'il impose à un ouvrier de porter son casque, c'est à partir de son rôle de chef de chantier. S'il doit en sanctionner un qui refuse de porter son casque, ce n'est toujours pas lui « intuitu personae » qui sanctionne, mais le chef de chantier. Pour chacune des parties prenantes, différencier la personne de son rôle permettra de gérer les situations avec du recul.

Nous pouvons donc distinguer deux aspects d'une personne, sur la base desquels elle choisit d'interagir en fonction des situations et de ce qu'elle ressent.

Définitions

Rôle

« La manière dont un individu est supposé se montrer et se comporter, en tant qu'élément d'une structure organisationnelle.⁵ »

Personnalité

Identité individuelle et profonde ; traits physiques, moraux, intellectuels et psychologiques qui font que chaque individu est unique.

HISTOIRES VÉCUES

Sylvie, patronne d'une TPE de 15 personnes, prend conscience lors d'une réunion, que ses collaborateurs la craignent. Ils ont peur du patron qu'elle représente, avec son pouvoir d'embauche ou de sanction, de développement ou d'arrêt de l'entreprise... Sylvie ne se sent pas « méchante » et ne comprend pas cette peur. Ce faisant, elle confond sa personnalité telle qu'elle se perçoit (« Je ne suis pas méchante ») et son rôle (Dirigeante d'une TPE), en omettant que ses collaborateurs la voient essentiellement dans son rôle ; ils ne connaissent pas la « femme ». Lorsqu'elle comprend que ses collaborateurs ne la voient pas en tant que personne, mais en tant que patron, elle peut comprendre leurs craintes. L'étape suivante sera d'évaluer l'intensité de ces craintes et de voir comment elle peut les diminuer si elles sont trop importantes pour un fonctionnement fluide.

Laurent, commercial, a des discussions fréquentes avec son collègue, qui veut absolument qu'il s'inscrive et soit actif sur les réseaux sociaux, pour faire connaître l'entreprise, développer son business... Laurent résiste, il a l'impression qu'il n'aura plus de vie privée et que cela va lui prendre tout son temps. Il a besoin de comprendre en quoi son rôle implique de se rendre visible professionnellement tout en identifiant la frontière avec sa vie privée. Selon son besoin, il pourra apprendre à faire une présentation professionnelle de lui-même tout en préservant sa vie personnelle ; à se protéger ; à être clair sur ses frontières entre son rôle professionnel et lui-même ; bref à pouvoir agir en se disant « je ne suis pas mon rôle ».

Lorsque Michaël a sanctionné Éric, ce dernier s'est positionné sur un plan personnel. Il a dit « De toute façon, tu ne m'aimes pas ! ». En répondant ainsi, Éric n'a pas écouté l'objet réel de la sanction, il l'a d'office écarté.

5 É. BERNE, *Structure et dynamique des organisations et des groupes* (Cf. bibliographie).

Il répond ici comme si c'était Michaël en tant que personne qui le sanctionne au lieu de voir que c'est à partir de son rôle que Michaël agit, et qu'il y a donc des éléments qu'il devrait prendre en compte dans son attitude professionnelle. Il y a fort à parier qu'Éric n'envisagera pas de changer son comportement et la situation risque de s'aggraver.

Quelques situations

- Quand une interprétation négative du rôle influe sur la relation : crainte inappropriée du « chef » parce qu'il est le responsable ; rejet du délégué syndical ; dissimulations vis-à-vis d'un manager par appréhension de représailles ; sur-contrôle parce qu'il est « commercial »...
- Quand le rôle institutionnel n'est pas respecté : trop de proximité (copinage du manager avec le collaborateur) ; trop de distance (ne se parlent pas, ne déjeunent jamais ensemble...) ; continue de se comporter comme avant une promotion...
- Quand le Rôle et la Personnalité divergent : conflits d'intérêts, de valeurs (il faudrait que j'agisse d'une façon contraire à mes valeurs) ; abus des attributs du rôle (attitude dictatoriale « ce n'est pas moi, c'est mon rôle ! » ou utilisation de certaines facettes à des fins personnelles)...
- Quand le rôle est surinvesti : « s'oublier » au profit du rôle ; risque de burn-out...

En conclusion, nous pouvons souligner qu'il est délicat, voire décalé, d'interpréter une personnalité à partir de comportements dans son rôle professionnel. Bien sûr, chacun incarnera son rôle à partir de sa personnalité et lui donnera ainsi une couleur particulière, mais les deux ne se confondent pas. Accepter et adopter les attitudes appropriées à son rôle professionnel sera essentiel pour le bon fonctionnement d'une équipe à condition d'éviter les confusions. Demandez à vos collaborateurs d'adopter l'attitude et les comportements adéquats à leurs rôles, mais pas de changer de personnalité ! Lorsqu'une personne prend un nouveau rôle, elle peut s'interroger sur sa compétence à se l'approprier, mais aussi sur les adaptations nécessaires de ses conduites.

Réflexion personnelle

- Comment préservez-vous votre espace privé ?
- Comment vous préservez-vous en tant que personne ?
- Quelles confusions avez-vous détectées avec vos interlocuteurs ? Comment réagissez-vous ?
- Quelles confusions identifiez-vous de votre part, par rapport à vos responsables, collègues et collaborateurs ?
- Comment vous sentez-vous dans votre rôle de manager ? Quels en sont les aspects qui vous correspondent ? Quels sont ceux avec lesquels vous ne vous sentez pas à l'aise ?

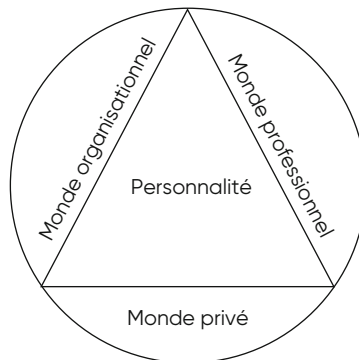
Pour aller plus loin

Il existe un autre aspect de l'individu : la Persona. Éric Berne la définit comme la « *manière dont une personne souhaite se présenter à autrui.*⁶ » Jung compare la Persona au masque que portaient les acteurs grecs : « *ce dispositif d'adaptation au monde que nous développons dans nos rapports avec lui*⁷ ».

D'une certaine façon, la Persona s'interpose entre la Personnalité et le Rôle.

LES FRONTIÈRES DES RÔLES

Bernd Schmid⁸ décrit trois mondes dans lesquels s'organisent nos différents rôles.



6 É. BERNE, *analyse transactionnelle et Psychothérapie* (Cf. bibliographie).

7 C. G. JUNG, *L'Âme et le Soi*, Albin Michel, 1990.

8 B. SCHMID, *op. cit.*