

Alain CARDON  
B.A. (U.S.A.)  
Vincent LENHARDT  
H.E.C.  
Docteur en Psychologie (Ph. D.)  
Pierre NICOLAS  
Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris

# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

outil de communication  
et d'évolution

*Deuxième édition*

© Éditions d'Organisation, 1995, pour l'édition originale  
© Éditions d'Organisation, 2004, pour la présente édition  
ISBN : 2-7081-3026-9

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## CHAPITRE 1

# LES CHOIX DE COMPORTEMENT : LES ÉTATS DU MOI

*« Nous sommes tous des êtres collectifs. »*

GOETHE.

Comment se fait-il qu'une personne observée pendant un laps de temps suffisant puisse montrer des comportements complètement contradictoires ?

Imaginez, par exemple, un chef de service qui, en une seule journée, aura été perçu par son patron comme efficace et serviable, par plusieurs de ses subordonnés comme plutôt impatient et autoritaire, alors que sa secrétaire l'aura senti plutôt las et découragé.

Nous changeons, en effet, quelquefois de comportement, d'expression, de ton, à une telle vitesse qu'un observateur non informé pourrait se demander s'il s'agit bien de la même personne.

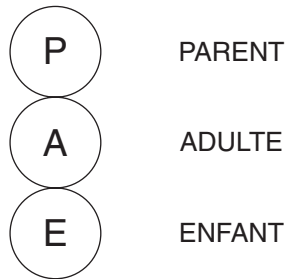
Le concept d'états du moi tente de nous donner une explication à cette capacité humaine de changer de visage ou de personnalité avec une telle facilité, et cela en jetant les bases de cette théorie de la communication qu'est l'analyse transactionnelle.

## A. INTRODUCTION AUX ÉTATS DU MOI

En effet, le concept le plus connu et, pour beaucoup, le plus important de l'analyse transactionnelle est celui d'états du moi.

Ce concept repose principalement sur la division de la personnalité d'un individu en trois parties, ou trois états : le Parent, l'Adulte et l'Enfant\*.

Représentation graphique des trois états du moi :



Les états du moi sont des systèmes de pensées, d'émotions et de comportements liés aux différentes étapes du développement d'un individu et même d'un groupe, tels une famille, un clan, un service d'une entreprise ou l'entreprise elle-même. Dans l'exemple ci-dessus, le chef de service aura probablement réagi par rapport à son patron en se mettant « dans » l'Adulte et « dans » l'Enfant, par

\* Les états du Moi sont toujours orthographiés avec une majuscule, par opposition à parent, adulte, enfant qui représentent des personnes.

rapport à ses subordonnés en se mettant « dans » son Parent, et par rapport à sa secrétaire en se mettant « dans » son Enfant.

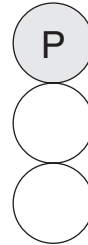
Pour mieux comprendre les différences entre les états du moi, nous vous proposons de voir, dans le détail, ce qu'ils comportent.

### **1. L'état du moi : Parent**

Il comprend les pensées, les émotions et les comportements que l'individu a appris de sources extérieures de figures d'autorité, et principalement de ses propres parents.

Par exemple :

- Les gens bien ont des diplômes.
- Il ne faut pas jouer aux cartes.
- Ne faites pas confiance aux patrons.
- Il faut se méfier des étrangers.
- Il faut regarder avant de traverser...



Origine du Parent : Façon dont un individu (ou une personne morale) a enregistré les systèmes de pensées, d'émotions et de comportements de personnes importantes connues, dans son enfance (ou dans sa période de création), c'est-à-dire ses parents (ou ses fondateurs) et les personnes (ou organisations) dont il (ou elle) a suivi l'exemple.

L'enregistrement du Parent se poursuit toute la vie et ceci sur la trajectoire définie par les premiers enregistrements faits dans l'enfance (ou les « temps héroïques »), sauf remise en question toujours possible sous la pression conjointe de l'Enfant et de l'Adulte (réajustement du Parent).

Ainsi, lorsqu'une personne est « dans » son Parent elle reproduit les attitudes et les comportements qu'elle a empruntés aux figures parentales qui l'ont marquée dans le passé proche ou lointain : patron, professeur, père, mère.

**Exercice****Discussion****IDENTIFIEZ VOTRE PARENT PROFESSIONNEL.**

Choisissez la personne qui, dans votre passé, vous a le plus influencé sur le plan professionnel.

Prenez votre temps et rappelez-vous de ce qu'elle disait et faisait par rapport aux thèmes suivants et inscrivez-le brièvement :

- l'argent ;
- le travail ;
- le pouvoir ;
- les diplômes ;
- la prise de décision ;

En quoi est-ce que ce portrait vous ressemble ?

Qu'est-ce que votre père souhaitait que vous deveniez professionnellement et pourquoi ?

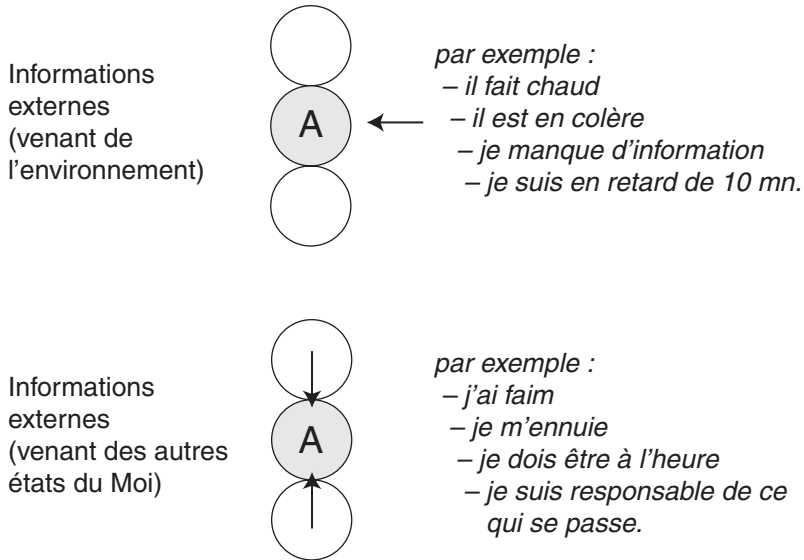
Qu'est-ce que votre mère souhaitait que vous deveniez professionnellement et pourquoi ?

Quels étaient les comportements et les orientations professionnels interdits par votre père et votre mère ?

**2. L'état du moi : l'Adulte**

Il n'a rien à voir avec l'âge d'un individu, mais concerne plutôt le domaine du *pensé*.

Il est orienté sur la « réalité » objective : il recueille, enregistre et utilise les informations de *toutes* origines aussi bien externes (de l'environnement) qu'internes (du Parent ou de l'Enfant).



Il se sert de ces informations pour énoncer des faits, calculer des probabilités, prendre des décisions, préciser ses objectifs, évaluer ses résultats.

Par exemple :

- À cette vitesse, si tout va bien, nous arriverons vers 6 h.
- Si la demande des clients reste à ce niveau, nous épuiserons nos stocks dans vingt jours.
- Compte tenu de tous ces paramètres, à court terme il faudra embaucher trois ouvriers.

Ceci veut dire que si l'Adulte a des informations insuffisantes ou inexactes, il ne pourra apprécier correctement la réalité extérieure.

Par exemple :

- Je n'ai pas ma montre, mais je pense qu'il est aux alentours de 10 h.
- La terre est plate (Espagne au XIII<sup>e</sup> siècle).

### *L'origine de l'Adulte*

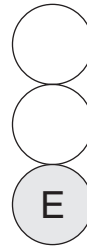
Bien que son point de départ remonte à la première année, la pensée autonome, « personnelle » de l'Adulte ne s'affirme vraiment qu'à partir de 12 ans. Elle peut être perfectionnée toute la vie, surtout dans la mesure où son environnement l'y encourage.

### **3. L'état du moi : *Enfant***

Il concerne le domaine du *senti*, et comprend les besoins, les sensations et les émotions qui apparaissent naturellement chez une personne :

Par exemple :

- J'ai faim.
- J'ai chaud.
- J'ai peur.



Il contient également l'enregistrement des expériences vécues par l'enfant et la façon dont il y a réagi (émotions et comportements). Il contient donc les comportements « anciens » ou archaïques provenant de l'enfance.

Par exemple :

- Depuis cet accident, j'ai toujours peur quand j'entends des crissements de pneus.
- Chaque fois que mon père lève le bras, je crois qu'il va me frapper.

### *L'origine de l'Enfant*

L'enfant est le premier état du moi à apparaître.

Il éprouve sous forme de sensations externes ou internes tous les besoins et désirs qu'éprouve normalement une personne et les exprime sous forme de systèmes de comportements de pensées et d'émotions.

Il contient, d'autre part, les enregistrements des sensations et des émotions éprouvées dans l'enfance. C'est ce qui explique le conditionnement, c'est-à-dire ce qui fait qu'une personne, sans en être nécessairement consciente, va vers ce qui a été associé à ses plaisirs et fuit ce qui a été associé à ses souffrances, qu'il existe ou non un rapport durable entre la sensation et la stimulation qui lui est associée.

Le *re-conditionnement* permanent de l'Enfant sous la gouverne de l'Adulte est une condition du développement de l'individu.

Lorsqu'une personne est « dans son Enfant », elle peut donc vivre soit ses sensations et ses émotions présentes, soit revivre des sensations et des émotions venant de son passé.

### Exercice

### Discussion

#### DES CHOIX DE COMPORTEMENTS

Lisez les phrases suivantes et réagissez à chacune en quelques mots, à partir de l'état du moi qui vous semble le plus adéquat, ou celui que vous auriez adopté d'une manière « naturelle » dans chaque situation. Inscrivez, ensuite, pour les deux autres états du moi une réponse possible.

L'objectif de cet exercice est, d'une part, de vous aider à explorer votre P.A.E. <sup>(1)</sup> professionnel, et, d'autre part, de vous faire découvrir un choix de comportements possibles face à une même situation (de nouvelles options).

1. Votre secrétaire a perdu une lettre importante

P.  
A.  
E.

2. La photocopieuse est en panne

P.  
A.  
E.



3. Votre patron n'est pas satisfait du rapport écrit par une de vos collègues

P.  
A.  
E.

4. Il y a des bruits suivant lesquels un de vos collègues va être muté

P.  
A.  
E.

5. M. X, chef de service, est venu en blue-jeans et sans cravate un jour à son bureau

P.  
A.  
E.

6. Mme Y, secrétaire, sort, paraît-il, avec son patron, membre de la Direction générale

P.  
A.  
E.

7. On annonce une réduction du personnel

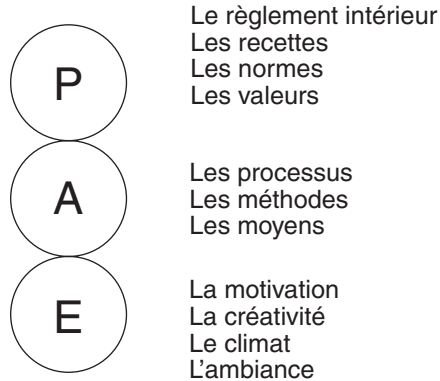
P.  
A.  
E.

8. Un de vos employés se voit refuser l'augmentation que vous avez proposée à votre patron

P.  
A.  
E.

Le Parent, l'Adulte et l'Enfant, c'est-à-dire les états du moi, constituent une grille d'analyse qui peut être appliquée non seulement à vous-même ou à un autre individu, mais aussi à un groupe, un service, voire à une entreprise.

Par exemple, pour une entreprise :



Le Parent d'une entreprise est défini par le Parent de son fondateur et de ses membres, par l'ensemble des traditions, normes, types de stratégie (« l'esprit de la maison ») qu'elle véhicule, et par des structures spécifiques de contrôles, de sécurité et de surveillance à tous les échelons de la hiérarchie.

L'Adulte d'une entreprise est constitué par l'Adulte de son fondateur et de ses membres, et par l'ensemble de ses organes de formation, de réflexion, de production, d'information, de communication et de décision.

L'Enfant d'une entreprise est constitué par l'Enfant de son fondateur, de ses membres (climat), et par ses structures psychologiques et sociologiques (rites, habitudes, modes de communication...).

### Exercice

### Discussion

#### Le P.A.E. d'un service

Définissez en quelques lignes le Parent (les valeurs et normes explicites ou implicites), l'Adulte (les méthodes) et l'Enfant (créateur, libre, brimé, etc.) de votre service, ou de votre unité.

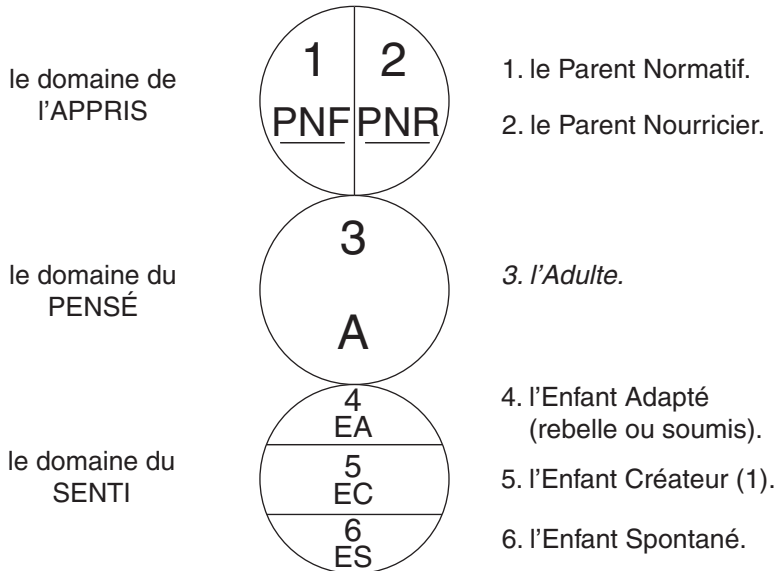
*Parent :*

*Adulte :*

*Enfant :*

## B. L'ANALYSE FONCTIONNELLE

Elle consiste à subdiviser les états du moi selon les fonctions comportementales qu'ils remplissent.



Le Parent Normatif comprend les jugements de valeur et les normes sociales.

Le Parent Nourricier comprend les recettes et les façons de prendre en charge et d'assumer des responsabilités.

L'Adulte comprend les traitements des informations, des faits, des idées, des probabilités.

---

(1) L'Enfant Créateur appartient en fait à l'Analyse Structurale. Nous le présentons ici pour des raisons de simplicité.

L'Enfant Adapté, Rebelle ou Soumis, comprend les réflexes conditionnés.

L'Enfant Créateur, ou le Petit Professeur, comprend les intuitions, les idées magiques.

L'Enfant Spontané comprend les sensations et les émotions.

## 1. Le Parent

Le Parent est le domaine de l'appris, il comprend :

- Ce que la personne a copié des paroles et des actes de ses parents et autres figures d'autorité.

Ces enregistrements sont disponibles chaque fois que manquent le temps ou les informations nécessaires pour élaborer une réponse Adulte, c'est-à-dire raisonnée.

- Les données sociales et culturelles (valeurs et traditions) que la personne a enregistrées dans son environnement.

Le Parent est donc indispensable au fonctionnement social et culturel.

- Les enseignements que la personne a tirés de son expérience (généralités et principes) et stockés « une fois pour toutes ». Ces enseignements constituent un cadre de référence par rapport auquel le Parent agit.

On distingue deux parties à l'intérieur du parent.

### a) Le Parent Normatif

Le Parent Normatif comprend l'ensemble des valeurs, des *a priori* (positifs et négatifs) et des normes de comportement. Il répond à la question « que faire ? » avec des « il faut, il ne faut pas, tu dois... »



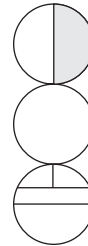
Le Parent Normatif dit à l'Enfant ce qu'il doit faire. Il est déterminé par les scénarios culturels et familiaux (échelles de valeur et schémas de comportements). Il facilite l'exécution automatique des tâches répétitives. Il pose des limites protectrices tantôt appropriées, tantôt abusives.

Par exemple :

- Les gens sérieux portent des cravates.
- Les portes sont faites pour être fermées.
- Il faut être à l'heure quand on a un rendez-vous.
- Une lettre à un client ne doit pas contenir d'erreurs.
- N'allez pas sur le chantier sans casque.

### b) *Le parent Nourricier*

Le Parent Nourricier contient l'ensemble des façons de faire, des « recettes » que la personne a copiées dans son environnement. Il permet de répondre rapidement à toute une série de questions commençant par « Comment faire ? » : comment faire pour prendre en charge, pour être responsable, survivre, travailler, s'amuser, exprimer sa colère, s'occuper de ses enfants, etc. Le Parent Nourricier dit à l'Enfant comment faire ce qu'il doit faire. Il l'encourage, lui donne la chaleur et les soins dont il a besoin pour vivre, ainsi que la permission de vivre et de croître. À l'extrême, il fait à la place, « couve », et surprotège.



Par exemple :

- Si vous avez un problème, venez me voir.
- Voilà comment faire, avez-vous compris ?
- Je vais faire le rapport à ta place, ne t'inquiète pas.

Les enregistrements existants à l'intérieur du Parent peuvent être ou non adaptés à la survie et à l'épanouissement de la personne. Ils lui sont quelquefois nettement nuisibles (par exemple lorsqu'ils sont abusifs ou contradictoires).

On appelle « parentage » le travail qui consiste à les remplacer par d'autres enregistrements qui soient positifs. D'autre part, dans un environnement qui évolue rapidement, comme c'est le cas à notre époque, pour la plupart des individus et des entreprises, il est nécessaire de réexaminer périodiquement ses enregistrements parentaux, et de les actualiser.

**Exercice****Discussion****COMPAREZ VOS PARENTS**

Réfléchissez aux critiques que l'on fait aux jeunes dans votre entreprise par rapport aux thèmes suivants, réfléchissez aux valeurs qui sont à la base de ces critiques et imaginez les valeurs qui sont à la base des positions des jeunes.

- L'habillement
- Les horaires
- Le chômage
- L'argent
- La famille
- La patrie

Quelles pourraient être les différences entre le Parent d'une femme et celui d'un homme par rapport à ces thèmes ?

Quelles pourraient être les différences entre les Parents d'un Espagnol, d'un Algérien, d'un Américain et d'un Français dans le monde de l'entreprise, par rapport à ces thèmes ?

Reprenez l'ensemble de vos réactions à ces thèmes et imaginez des positions plus souples ou plus compréhensives qui permettraient une meilleure expression de votre Parent Nourricier.

**2. L'Adulte**

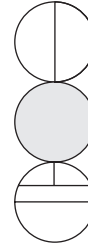
L'Adulte est le domaine du *pensé*.

Neutre à l'égard du Parent et de l'Enfant, il comprend au fait de « prendre du recul ». Tenant compte du temps présent et de la

réalité extérieure, l'Adulte collecte les informations nécessaires, internes ou externes. Il les analyse et tire les conclusions rationnelles ou détermine des probabilités.

Souvent appelé l'Ordinateur, l'Adulte appréhende la réalité sans affectivité (Enfant) et sans jugement de valeur ni prise en charge (Parent).

Son fonctionnement est différent de celui de l'Enfant Créateur car il est logique, c'est-à-dire qu'il repose sur le langage. L'Adulte est donc, plus que l'Enfant Créateur, capable d'abstraction et beaucoup moins dépendant des sensations immédiates.



Par contre, sa perception du monde est structurée par le langage qu'il utilise, elle est donc dépendante d'un contexte culturel. À l'intérieur de ce « module », l'Adulte peut être considéré comme objectif.

### 3. L'Enfant

L'Enfant est le domaine du *senti*. Il contient :

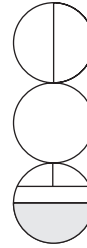
- Les sensations et les émotions naturelles telles qu'elles apparaissent à chaque instant (programmation biologique interne).
- Les enregistrements des sensations et des émotions passées, et en particulier les enregistrements des premières émotions importantes (émotions archaïques).

On distingue trois parties à l'intérieur de l'Enfant :

#### a) L'Enfant Spontané

L'Enfant Spontané dit ce qu'il veut quand il le veut. Il exprime, sous forme de mouvements physiques et d'émotions, les besoins les plus fondamentaux, en réaction directe au plaisir et à la souffrance.

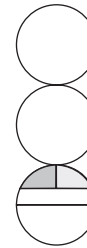
Sa fonction essentielle est d'assurer la régulation biologique de l'organisme et de donner aux états du moi plus élaborés, les informations nécessaires pour maintenir à long terme les conditions d'un tel équilibre. Ceux-ci se développant donc à la fois à son service et à ses dépens.



Au-delà des besoins physiologiques et des sensations (plaisir et souffrance), le comportement de l'Enfant Spontané est gouverné par les quatre émotions fondamentales (la peur, la tristesse, la colère, la joie).

### b) *L'Enfant Adapté*

L'Enfant Adapté, qui est sous l'influence d'un Parent (le sien ou celui de quelqu'un d'autre), s'exprime chaque fois que nous agissons dans le but d'obtenir des « grandes personnes », réelles ou imaginaires de notre entourage, qu'elles réagissent d'une certaine façon.



Il s'agit de l'Enfant Adapté Soumis si l'objectif est de vivre en harmonie avec elles, d'obtenir leur approbation, ou de se soumettre.

Ce sera l'Enfant Adapté Rebelle si la personne agit contre les directives parentales, dans le but d'obtenir de l'attention à défaut d'affection, ou réagit à un Parent abusif.

L'Enfant Adapté masque et régularise les pulsions de l'Enfant Spontané sous des formes plus stables et plus acceptables socialement. Il donne donc normalement à la personne la sécurité et l'intégration nécessaires au sein du groupe social auquel elle appartient. Trop développé, il freine et inhibe le développement de l'Enfant Spontané.



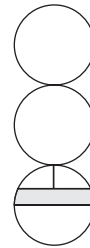
Exemple :

ADAPTÉ SOUMIS. – Oui, monsieur le Directeur ! (aïe ! je n'ai rien compris, qu'est-ce que je vais pouvoir faire ?)

ADAPTÉ REBELLE. – Si vous croyez m'avoir, je vais aller voir mon délégué syndical, et on verra bien la suite !

### c) *L'Enfant Créateur* (ou Petit Professeur)

L'Enfant Créateur est la source de créativité et d'innovation. Sa pensée s'est élaborée lorsque le petit enfant ne disposait pas encore d'un véritable langage. Elle est donc intuitive, voire magique. Elle a cependant de nets avantages sur la pensée rationnelle de l'Adulte : peu verbalisée, il est difficile au Parent Critique de la censurer et au Parent Nourricier de lui dire comment faire. Elle s'appuie donc sur un ensemble de perceptions peu précises mais complètes, voire synthétiques ; de même n'ayant ni habitudes, ni traditions, de même à proprement parler de méthodes, elles aborde chaque chose avec un « œil neuf ».



Exemple :

– Je ne sais pas pourquoi, mais j'ai l'impression de me faire avoir.

– Je ne peux pas l'expliquer, mais sa présence ici me réconforte.

Autre avantage : puisqu'elle ne s'embarrasse pas de longs raisonnements, ses réponses sont quasi instantanées. Il est alors possible de les utiliser telles quelles, ou de s'en servir pour orienter les recherches de l'Adulte. Enfin, s'étant forgé dans le cadre particulièrement intense des relations familiales, l'Enfant Créateur dispose d'une connaissance et d'une compréhension

très aiguës en tout ce qui concerne les relations interpersonnelles. Il joue ainsi souvent pour la personne dans le domaine des relations avec autrui un véritable rôle de « poisson pilote ». C'est le « radar » si utile aux commerciaux.

L'Enfant Créateur a toutefois l'inconvénient d'être illogique ou incohérent, de prendre ses désirs pour des réalités, ou d'avoir un fonctionnement fantasmatique.

### **Chaque état du moi a des aspects positifs et des aspects négatifs.**

PNR positif : il conseille, protège, soutient et donne des permissions.

PNR négatif : il surprotège, couvre, étouffe et freine.

PNF positif : il pose des limites, des droits et des devoirs, et veille à leur application.

PNF négatif : il dévalorise, il limite, il stérilise.

EA positif : il se protège, apprend, se défend et réagit.

EA négatif : il s'autodétruit, il se dévalorise, il provoque.

ES positif : il est vivant, libre, naturel.

ES négatif : il peut blesser, ne tient pas compte de la réalité sociale.

EC positif : il « pige » vite, il invente des solutions nouvelles et trouve des raccourcis.

EC négatif : il prend ses désirs pour des réalités, vit dans un monde magique et est prisonnier de ses jeux...

A. négatif : son mauvais fonctionnement, son non-fonctionnement ou son fonctionnement exclusif peuvent être considérés comme négatifs. Souvent, par exemple, il prend des décisions sans avoir assez d'information, ou cherche trop d'informations.

A. positif : résoud des problèmes, prévoit, prend du recul.

Il est donc important de savoir se servir de tous ses états du Moi et d'apprécier tous les états du moi des personnes qui nous entourent, ceci toutefois en tenant compte des paramètres suivants :

- 1° Du degré d'urgence (s'il y a le feu, les explications adultes sont peut-être de trop, la panique de l'enfant doit être retenue, etc.).
- 2° Des personnes (il faut quelquefois être protecteur avec certains individus et laisser beaucoup d'indépendance à d'autres).
- 3° De la tâche à accomplir (si vous avez un objectif, tous les états du moi peuvent être des moyens de l'atteindre).

Ainsi, ils sont tous utiles dans un équilibre harmonieux.

## C. COMPARAISON DES ÉTATS DU MOI

Les pages qui suivent expliquent d'une manière détaillée les différentes façons de reconnaître chaque état du moi et donnent avec plus de détails leurs avantages et leurs inconvénients. Lisez-les attentivement.

Nous vous proposons aussi de jouer le jeu de l'égoigramme proposé en ANNEXE I.

### **PARENT NORMATIF**

COMPORTEMENT GÉNÉRAL : prescripteur, directif, protecteur, emprunté aux parents et à la culture.

ATTITUDES PHYSIQUES : bras croisés et menton rentré, tête en arrière, dos droit et rigide, sourcils froncés, doigt tendu, regards par-dessus les lunettes, attitudes de jugement ou d'évaluation, la



tête appuyée sur la main avec un doigt sur la bouche et un doigt levé le long de la joue. Peut être froid, méprisant, dominateur.

VOIX : assurée, autoritaire, péremptoire, critique, indignée, tranchante, dégoûtée, intimidante, emphatique, en colère, énergique.

EXPRESSIONS VERBALES : les proverbes, phrases sentencieuses, slogans, maximes et citations moralisantes : « Combien de fois devrai-je, c'est comme ça et pas autrement, du calme avant toute chose, débrouillez-vous, je ne veux pas le savoir, deux précautions valent mieux qu'une ».

MOTS : c'est bien, c'est mal, discipline, moral, immoral, valeurs, idiot, bon, pertinent, ridicule, sain, normal-anormal, défauts-qualités, soigné, responsable-irresponsable, juste-injuste, vrai-faux, tu dois, tu devrais, il faut, il faudrait, important, toujours, jamais, vraiment.

CONTENU : jugements de valeur, normes, morale, règles de conduite, principes, définitions, éthique, limites.

ORIGINE : sociale et culturelle.

ATTITUDES PAR RAPPORT À DES FAITS ET DES PERSONNES : approbation, réaffirme ce qui doit ou devrait être, la façon dont il faut ou faudrait réagir.

MONOLOGUES INTÉRIEURS, en positif : j'aime que les choses soient en ordre, qu'elles soient bien faites, que les gens se comportent comme il convient de le faire. J'estime qu'une organisation doit se centrer sur ses objectifs.

En négatif : on me considère comme un persécuteur et j'ai l'impression d'en être un. On me dit que je suis autoritaire, critique et que j'ai toujours l'air d'être en colère. Je ne laisse rien passer aux autres, mais je ne me laisse rien passer non plus. Quelquefois j'ai l'impression d'être le seul à avoir un peu de dignité et je me dis « À quoi bon » mais il ne faut pas se laisser aller, et je me ressaisis.

**AVANTAGES** : transmet ce qui structure le corps social et donc favorise l'intégration de l'individu, voire dans certains cas sa survie. Ses « réponses » ont l'avantage d'être toutes prêtes et généralement admises. Elles sont sécurisantes. Il protège du danger en posant des limites.

**INCONVÉNIENTS** : peut, s'il est trop rigide, inhiber l'expression individuelle, nier la sensibilité, censurer la créativité. Fondamentalement conservateur, il peut être inadapté à son environnement actuel. Persécuteur possible.

### **PARENT NOURRICIER**

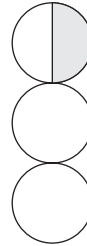
**COMPORTEMENT GÉNÉRAL** : aidant, réconfortant, emprunté aux parents, aux figures parentales et à la culture.

**ATTITUDES PHYSIQUES** : gestes d'accueil et d'ouverture, donne de tapes sur l'épaule, bras ouverts, souriant, donne des signes d'encouragement, regarde quelqu'un travailler en se tenant derrière lui, penché en avant, attitude enveloppante.

**VOIX** : apaisante, chaleureuse, soucieuse de l'autre, réconfortante, concernée, grave, douce, aimante, protectrice, mielleuse, doucereuse.

**EXPRESSIONS VERBALES** : n'hésite pas à me demander si tu as besoin de quelque chose, sois sûr que, ne t'en fais pas, je m'en occupe, où est-ce que ça fait mal, c'est bon pour toi, sois prudent, ce n'est pas grave, je vais le faire à ta place, voici comment faire, je suis là pour t'aider, c'est pour ton bien, vas-y, tu peux le faire, je te fais confiance.

**MOTS** : sécurité, danger, protection, conseil, aide, comme ceci, exemple, magnifique, très bien, confiance, aider, accueil, soutien.



CONTENU : recettes ou façons de faire, habitudes, traditions.

ORIGINE : sociale et culturelle.

ATTITUDES PAR RAPPORT À DES FAITS OU PERSONNES : y voit des signes d'encouragement ou de découragement, de chances ou de dangers, des joies ou des souffrances potentielles.

MONOLOGUES INTÉRIEURS, en positif : j'aime m'occuper des autres, je sais que je fais bien, avoir le sentiment d'être utile, de faire du bien autour de moi, c'est important pour moi, il faut savoir se donner, se dévouer.

En négatif : les gens me traitent comme si j'étais un sauveteur professionnel ; au travail, à la maison, je m'occupe des autres, je les prends en charge. Je sais qu'ils ont besoin de moi, ce n'est pas de leur faute, mais ils me pompent toute mon énergie et j'ai l'impression que finalement je leur fais plus de mal que de bien. Après tout ce que j'ai fait pour eux ! mais je ne peux pas les abandonner, finalement ils sont plus à plaindre que moi.

AVANTAGES : donne la permission pour vivre et croître, protège des dangers et crée les conditions nécessaires à l'épanouissement de l'enfant, à sa sécurité, ce qui est une des conditions importantes de l'apparition d'un véritable adulte.

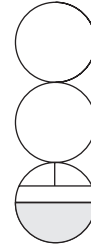
INCONVÉNIENTS : il peut empêcher le développement de l'autre. Trop de protection finit par étouffer, surtout si elle est imposée. Simenon parle de la « générosité impitoyable » de sa mère. Dans le rôle de sauveteur probable, le Parent Nourricier peut au lieu de sauver ceux qu'il aide les enfoncer plus complètement.

## **ENFANT SPONTANÉ**

COMPORTEMENT GÉNÉRAL : libre, spontané, naturel, semblable à celui de la petite enfance. Tient peu compte des contraintes de l'environnement social.

**ATTITUDES PHYSIQUES** : aimant s'amuser, bouger, explorer, créer, langage corporel varié, peu de pudeur physique, saute, applaudit, se tremousse, regard direct, très expressif, vit toutes ses sensations, bâille, s'étire, court, chante.

**VOIX** : haute, libre, énergique, spontanée, fluctuante, sans inhibition, parlant vite, excitée, cris, pleurs, gloussements.



**EXPRESSIONS VERBALES** : langage simple, onomatopées, imitations, ânonnements, répétitions, parle pour lui-même, exclamations, interjections, je veux, je ne veux pas, j'ai envie.

**MOTS** : chic, berk, ouais, merde, zut, hé, ah, c'est bon, pas bon, aïe, oh la la, bof, chouette !

**CONTENU** : besoins physiologiques et biologiques de base, sensations (plaisir et souffrance) et émotions : joie, peur, colère, tristesse.

**ORIGINE** : biologique.

**ATTITUDES PAR RAPPORT AUX FAITS OU AUX PERSONNES** : voit des sources de plaisir ou de souffrance, ce qui déclenche des émotions.

**MONOLOGUES** : positifs ou négatifs suivant que l'émotion est en relation avec la situation ou l'environnement.

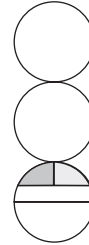
**AVANTAGES** : source (mais non pas terme) de toute énergie et de tout plaisir, l'Enfant Spontané est la base biologique sur laquelle s'édifie la personnalité. Sa satisfaction est donc à la fois fondamentale et source de dynamisme.

**INCONVÉNIENTS** : l'Enfant Spontané peut être un enfant « sauvage » ; on peut comme Rousseau rêver aux charmes de l'état de la nature, et il est souvent bon de revaloriser le corps et les émotions ; pourvu que l'on sache qu'un certain contrôle de l'Enfant Adapté est indispensable à une adaptation sociale favorable.

## **ENFANT ADAPTÉ SOUMIS**

**COMPORTEMENT GÉNÉRAL** : réagit en soumission aux figures parentales et institutions.

**ATTITUDES PHYSIQUES** : soumise, tenant compte des autres en les mettant à l'aise (il peut aller jusqu'à la Suradaptation), lève le doigt pour parler, respectueux des usages et des normes, réservé, tête inclinée, charmeur, manifeste des signes d'apaisement, « s'arrêter au feu rouge », regarde vers le haut (cherche une approbation parentale).



**VOIX** : douce, inaudible, respectueuse, raisonnable, marmonnante, plaintive, hésitante.

**EXPRESSIONS VERBALES** : j'aimerais bien, vous avez raison, j'essaie, j'ai essayé de..., s'il vous plaît, pourriez-vous..., phrases anonymes en il et on (on devrait faire..., y'à qu'à, faut qu'on), j'ai fait de mon mieux, oui mais..., presque, j'ose pas, c'est dur, difficile.

**MOTS** : coupable, honte, timide, essayer.

**CONTENU** : (savoir-vivre, étiquette), réflexes conditionnés, sentiments.

**ORIGINE ATTITUDES** : réagit en fonction des figures parentales suivant la sécurité ou l'insécurité éprouvée.

**MONOLOGUES** : ce n'est pas correct, il ne faut pas exagérer, ça ne sert à rien de se faire remarquer, heureusement que les autres savent mieux que moi, évitons de faire des vagues, moi je sais coopérer, si tout le monde tire la couverture, on ne pourra pas avancer, finalement l'essentiel c'est qu'on s'entende, mon avis n'apportera pas grand-chose.

**AVANTAGES** : intègre les automatismes sociaux utiles pour la vie en société.



INCONVÉNIENTS : l'excès de soumission mène à l'indécision, au trouble\*.

## **ENFANT ADAPTÉ REBELLE**

COMPORTEMENT GÉNÉRAL : réagit en opposition aux figures parentales et institutions.

ATTITUDES PHYSIQUES : rebelle, tenant compte des autres en se révoltant (il peut aller jusqu'à la violence), coupe la parole, il élève la voix, lueur au fond du regard, sourire malicieux, éventuellement grossier, il répond du tac au tac, le débit peut être rapide, transgresse.



VOIX : violente, énergique, forte, contenue, rageuse.

EXPRESSIONS VERBALES : vous n'avez pas le droit, vous pouvez toujours courir, j'aimerais bien voir ça, cessez de m'importuner, vous ne pouvez pas m'y obliger, ça, sûrement pas, NON, ils vont voir, je ne veux pas.

MOTS : fier, oser, droit.

CONTENU : réflexes conditionnés et sentiments.

ORIGINE : sociale et culturelle, socialisation de l'Enfant Spontané. IDEM (cf. Soumis), réaction vis-à-vis d'un abus de pouvoir.

MONOLOGUES : c'est toujours pareil, je vais me défendre, on essaie de m'avoir, il ne faut pas se laisser faire, ils n'ont pas le droit, c'est un abus de pouvoir, je vais leur montrer que je sais me défendre, les autres se laissent faire, il faut réagir et empêcher ça, pas question de me laisser marcher dessus.

\* Voir la notion de symbiose.

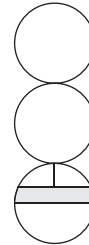
AVANTAGES : protège l'Enfant Libre face aux excès de pouvoir.

INCONVÉNIENTS : l'excès de rébellion mène à l'agitation\*, ou à la violence\* qui peut se retourner contre elle-même.

### **L'ENFANT CRÉATEUR \*\***

COMPORTEMENT GÉNÉRAL : lunatique d'un enfant absorbé dans ses rêves et ses créations ou observateur intuitif (navigant « au radar »).

ATTITUDES PHYSIQUES : regard brillant, œil vif, « pétillant » de malice, de vie, d'intelligence, agité, actif, bruyant, détruit pour comprendre, se balance sur une chaise, complètement absorbé dans ce qu'il fait, pose des questions la tête inclinée sur le côté, retient sa respiration.



VOIX : charmeuse, primesautière, monte et descend, mal articulée, curieuse, investigatrice sonore, manipulatrice.

EXPRESSIONS VERBALES : et si ? Pourquoi ? pose de « grandes » questions sur des évidences ou des sujets tabous, montre-moi, dis-moi, première et deuxième impression, je suppose, j'ai une idée, expressions argotiques nouvelles, ah oui, je vois... (intuitivement), jeux de mots.

MOTS : intuition, arranger, supposition, peut-être, hum ! hum ! mmm !

CONTENU : intuitions, idées magiques, comment manipuler les gens.

\* Voir la notion de symbiose.

\*\* Au niveau comportemental (Analyse Fonctionnelle), l'Enfant Créateur fait partie de l'Enfant Spontané.

ORIGINE : pré-logique, partielle et inachevée.

ATTITUDES PAR RAPPORT AUX FAITS OU AUX PERSONNES : intérêt ou ennui, amusement ou indifférence.

MONOLOGUES positifs : j'aime bien piger au quart de tour. Ce qui me plaît, c'est d'aborder une nouvelle personne, un nouveau travail, un nouveau problème et de deviner ce qu'il y a derrière. Généralement, la première impression, c'est la bonne. J'aime aussi m'attaquer à un problème insoluble ; je finis toujours par trouver un truc pour tourner la difficulté.

Négatifs : je sens des chose confuses, des forces occultes autour de moi, des gens qui essaient de me faire faire ce dont je n'ai pas envie. Alors j'essaie de me concilier ces forces et ces gens, mais ça ne marche jamais vraiment ; Je me demande pourquoi, ça devrait être à cause de ... Je crois qu'un jour quelqu'un viendra qui saura m'aimer et m'apprécier, et j'essaie d'y penser beaucoup pour le faire arriver plus tôt.

AVANTAGES : peut constituer pour l'Adulte particulièrement dans le domaine des relations humaines, un guide précieux. Comprend bien l'Enfant et stimule l'activité créatrice et artistique.

INCONVÉNIENTS : le brillant du Petit Inventeur n'est souvent que de surface et aide à entretenir des idées magiques, des superstitions, des rêves secrets qui tant qu'ils n'ont pas été mis au grand jour par l'Adulte, biaisent toute l'activité de la personne.

## L'ADULTE

COMPORTEMENT GÉNÉRAL : neutre, écoute, reformule, cherche les informations objectives, prend distance pour mieux comprendre la réalité, les situations.

ATTITUDES PHYSIQUES : posture droite et détendue, ouverte et neutre, attentive,



fréquents contacts oculaires avec l'interlocuteur, regard direct et neutre.

VOIX : égale, détendue, neutre, affirmation, négation, claire, confiante, calme.

EXPRESSIONS VERBALES : je vois ce que vous voulez dire, si je vous comprends bien, il est probable que, il y a deux solutions, hypothèses, en résumé : les phrases de l'Adulte sont claires et concises, techniques, informatives, logiques, ont un contenu précis.

MOTS : quoi, quand, où, pourquoi, qui, comment, combien, oui, non, alternative, possibilité, probablement, relativement, je pense, faits, résultats, objectifs, moyens, méthode, exacte, inexacte, hypothèses.

CONTENU : faits, idées, probabilités. Informations sur la personne elle-même et sur son environnement. Méthodes d'analyse et de raisonnement.

ORIGINE : logique et culturelle.

ATTITUDES PAR RAPPORT AUX FAITS ET AUX PERSONNES : connaissance ou ignorance. Enregistrement ou non-enregistrement.

MONOLOGUES positifs : j'ai confiance en moi. Quand je prends un problème en main, si je décide de le résoudre, alors je prends le temps et les moyens voulus et j'y arrive. Au fond, il n'y a pas de mystères.

Négatifs : l'Adulte exclusif, sans contact avec l'Enfant ou le Parent, nie la richesse humaine de la personnalité. Il devient alors froid, distant, sans morale, et sans spontanéité. Son discours intérieur devient mathématique : « Virons tout le monde, avec des machines, nous aurons moins de problèmes. »

AVANTAGES : véritable agent de transformation, il a la capacité de gérer et d'intégrer le potentiel des autres états du Moi.

INCONVÉNIENTS : s'il n'intègre pas les besoins du Parent et de l'Enfant, il peut sembler froid, sans valeurs et sans sentiments profonds. Son développement est lent et il lui faut longtemps pour être réellement capable de prendre la direction de la personne. Il dépend de l'énergie de l'Enfant et du Parent, et doit donc être en accord avec eux pour bien fonctionner.

## **D. LES ÉTATS DU MOI ET LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES**

Attitude des différents états du Moi en matière de résolution de problèmes.

### *Parent Normatif*

Il est gardien de la « loi », des valeurs et veille aux respects des limites et des normes. Il dirige le choix de solutions vers celles qui sont en accord avec ses valeurs. Cette attitude et cette solution peuvent être structurantes et dynamisantes, aussi bien pour un individu que pour un groupe. Elles peuvent aussi être inadap- tées à la situation actuelle, ce qui est nuisible si elles sont imposées avec autorité et si ce qui n'entre pas dans le cadre est dévalorisé.

Exemple :

- Nous avons toujours fait comme cela et avec succès. Il n'y a pas de raison d'en changer.
- Je suis sûr de ce que nous avons à faire, et si j'ai besoin de votre opinion, je vous la demanderai.
- Compte tenu du budget, nous ne pouvons rien faire d'autre.

### *Parent Nourricier*

Il valorise la personne et lui donne le droit à l'erreur. Il l'encourage à bien faire. Il met en place un climat propice au travail en groupe. Cependant trop rassurant, le Parent Nourricier peut encourager la faiblesse, excuser l'inefficacité et finalement

favoriser une attitude trop permissive. Bref, il peut encourager et décourager, selon la personne et le contexte.

Exemple :

- Ne vous inquiétez pas pour cette erreur, de toute façon, l’expérience vous sera profitable.
- Je ne suis pas sûr que vous ayez raison, mais allez-y mon vieux, j’ai confiance !
- Chouette !

### *Enfant Spontané*

L’Enfant Spontané ignore l’existence des problèmes, il n’en a pas. Il dit clairement ce qu’il veut et ce qu’il ne veut pas. Quand le plaisir ou la souffrance sont trop intenses, il les exprime fortement sous forme d’émotions qui sont alors difficiles à contenir. Les sensations sont extrêmement fines et riches d’informations pour l’Enfant Créateur et pour l’Adulte.

Exemple :

- Chouette !

### *Enfant Adapté*

L’Enfant Adapté répond aux problèmes en épousant des méthodes pré-établies dont l’efficacité compte moins que le rapport qu’ils ont avec l’autorité (soumission ou rébellion). Plus que l’autorité externe, c’est le Parent Interne qui compte pour l’Enfant Adapté et c’est celui-ci qu’il cherche à satisfaire en adoptant une attitude de soumission ou de rébellion, voire en visant le succès ou l’échec. C’est donc au niveau de l’Enfant Adapté que sont mis en œuvre certains comportements d’échec et de réussite. En cas de situation inhabituelle, l’Enfant Adapté sera peut-être inhibé par la crainte et l’hésitation.

Exemple :

- De toute façon, que voulez-vous faire ? Ça ne changera jamais.

- Je ne suis pas sûr du résultat, alors je préfère ne pas m'avancer.
- Nous avons bien fait de suivre la procédure, nous avons pu éviter les pièges.

### *Enfant Créateur*

L'Enfant Créateur occupe une place importante dans la résolution de problèmes, fonction qu'il assurait presque en totalité avant que n'apparaisse l'Adulte. La qualité de ses observations en matière de relations humaines (faites dans le foyer familial) lui permet souvent « d'inventer » dans ce domaine la solution la plus élégante et la plus rapide. Mais son raisonnement est peu élaboré, il s'en tient donc à des solutions simples, quelquefois géniales mais souvent simplistes ou irréalistes. Les intuitions doivent donc être éclairées par l'Adulte. Dans ce cas, l'Enfant Créateur joue le rôle utile de « poisson pilote » ou de tête chercheuse, d'où l'importance qu'on lui donne en créativité, où les phases dites d'ouverture lui sont entièrement consacrées.

Exemple :

- Il y a quelque chose qui se mijote, j'en suis sûr. Regarde cette activité.
- Je sens que je suis une bonne piste, j'en suis certain.

### *Adulte*

La résolution de problèmes (internes à la personne et avec l'environnement) est la fonction permanente de l'Adulte. Il émet des hypothèses, évalue des solutions (pèse le pour et le contre) sans jugements de valeur et sans émotions, ne survalue pas les personnes, et décide quand cela est nécessaire. Son fonctionnement dépend de la qualité des informations et des programmes dont il dispose. Son perfectionnement est toujours possible, mais c'est un travail de longue haleine qui rend illusoires les recettes de changement instantané. En attendant, l'Adulte est souvent contraint par l'urgence de faire appel aux solutions toutes faites que lui proposent les autres états du moi :

principes du Parent Autoritaire, recettes du Parent Nourricier, émotions de l'Enfant Spontané, automatismes de l'Enfant Adapté ou intuitions de l'Enfant Créateur. La question est alors qu'il ait suffisamment d'énergie disponible pour garder le contrôle...

## E. MÉTHODE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES À PARTIR DES ÉTATS DU MOI

1. Formuler le problème en termes : « Comment faire pour... »
2. Répondre aux questions suivantes :

a) Est-ce que je suis chargé de résoudre le problème, est-ce bien de ma responsabilité ? Sinon, de qui est-ce la responsabilité ?

 P



Souvent on voit des cadres surchargés par des problèmes qui ne les regardent absolument pas et qui les empêchent de mener à bien leur propre tâche.

b) Est-ce que j'ai les moyens (techniques, humains, financiers, informations, etc...) de résoudre le problème ? Sinon puis-je acquérir ces moyens et comment ?

 A

c) Ai-je envie que le problème soit résolu ? Sinon, comment faire pour avoir envie ?

Il ne faut pas oublier que plus de 50 % de l'énergie et de la motivation d'une personne se trouve dans l'Enfant. Cette question peut donc être la plus importante pour trouver une solution efficace.

 E

3. Répondre à la question « Comment puis-je saboter la résolution du problème ? ». Cette question permet de vérifier *a contrario*



que l'Enfant est au service de la résolution du problème. En effet, on peut croire que l'on a envie de faire quelque chose, mais un sabotage subtil par l'Enfant non motivé peut tout détruire, par exemple :

- Arriver en retard à un rendez-vous important.
- Laisser glisser des erreurs dans une lettre à un client exigeant.

4. Remarques : dans les méthodes classiques de la résolution de problèmes, l'énergie qui est dans l'Enfant et dans le Parent n'est généralement pas prise en considération et l'approche Adulte est seule utilisée. L'Analyse agit de façon cohérente avec l'Adulte, plutôt que de la contrer ou de la paralyser.

## F. LA NOTION DE CONTRÔLE

« Attention : un état du moi peut en cacher un autre ! »

Il est en fait très difficile de déterminer avec certitude l'état du moi à partir duquel s'exprime une personne. En effet, un état du moi en masque souvent un autre. Seule la personne concernée peut définir l'état du moi dans lequel elle se trouve, mais une des façons de mieux le préciser est de se demander où se trouve l'énergie de la personne.

Par exemple :

- Un cadre qui réprimande (P) un subordonné d'une manière violente, a peut-être peur (E) du patron qui justement lui a demandé de passer à son bureau.
- Quelqu'un qui vous pousse à vous rebeller contre une situation (l'Enfant Adapté Rebelle) le fait peut-être parce qu'il a peur de le faire lui-même (l'Enfant Adapté Soumis).

Le plus ou moins bon fonctionnement des états du moi d'une personne dépend essentiellement du fait que chaque état du moi peut jouer deux rôles :

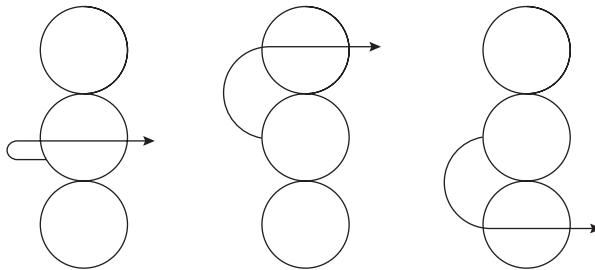
- une fonction de direction et de contrôle ;
- une fonction d'action et d'expression.

En fait, c'est l'état du moi au contrôle qui fait agir ou s'exprimer les autres états du moi. Il faut pouvoir observer une personne pendant un certain temps afin de repérer la tendance générale de son comportement.

Si l'Adulte est au contrôle, les actes de la personne tendent à lui assurer, à moyen et à long terme, les meilleures conditions de survie et d'épanouissement, dans le cadre de la réalité présente. Le comportement de cette personne est stable dans l'ensemble car elle sait reconnaître et intégrer ses émotions (Enfant) et ses jugements de valeur (Parent).

#### L'ADULTE AU CONTRÔLE...

... peut s'exprimer par l'Adulte, le Parent ou l'Enfant.

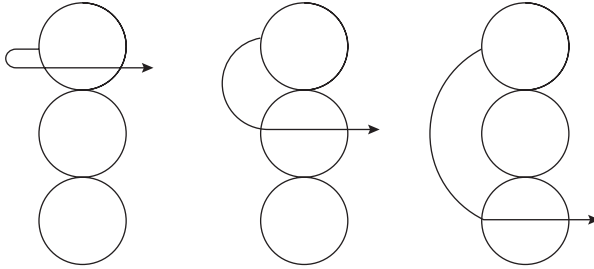


Si le Parent est au contrôle, les actes de la personne tendent surtout à promouvoir ou à défendre des valeurs, fût-ce au détriment de sa propre survie et de son propre épanouissement, ou contre le désir de ceux pour le bien desquels elle prétend agir.

Son comportement est apparemment stable, mais peut laisser place à des crises émotionnelles intenses généralement cachées, car le contrôle du Parent implique toujours un certain refoulement des besoins et désirs de l'Enfant.

### LE PARENT AU CONTRÔLE...

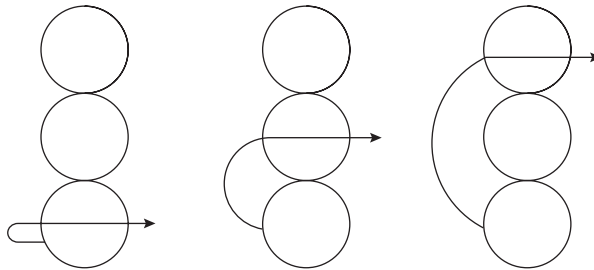
... peut s'exprimer par l'Adulte, le Parent ou par l'Enfant.



Si l'Enfant est au contrôle, la personne est en fait le jouet de ses émotions et de ses sensations, c'est-à-dire que son comportement est extrêmement instable, intense émotionnellement, et qu'elle tient peu compte de la réalité, sauf à très court terme. La sécurité physique, économique ou sociale d'une telle personne est constamment menacée, car le contrôle de l'Enfant implique toujours une certaine exclusion de l'Adulte et du Parent.

### L'ENFANT AU CONTRÔLE...

... peut s'exprimer par l'Enfant, l'Adulte ou par le Parent.



### Comment mettre l'Adulte au contrôle ?

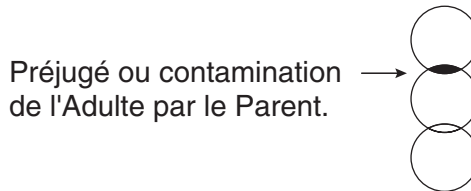
En se posant la question : quel est mon objectif, qu'est-ce que je veux, qu'est-ce que je décide ? Et, si nous sommes en relation avec quelqu'un, en définissant ou en précisant le contrat (l'objectif commun) qui nous lie.

## G. LES CONTAMINATIONS

L'Adulte est toujours plus ou moins contaminé par le Parent et/ou par l'Enfant. Il y a contamination de l'Adulte par le Parent lorsque la personne tient pour Adulte, c'est-à-dire actuelle et vérifiée, une information erronée provenant du Parent. Une telle contamination constitue un « préjugé ».

Par exemple :

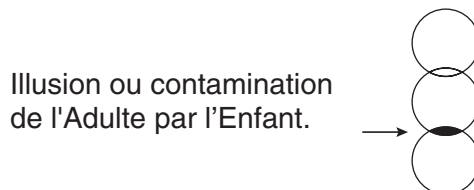
- Les femmes ne savent pas diriger, d'ailleurs combien de femmes dirigeantes connaissez-vous ?
- De nos jours, les diplômés ne préparent pas les jeunes à la vie active, la preuve c'est qu'ils finissent presque tous au chômage.



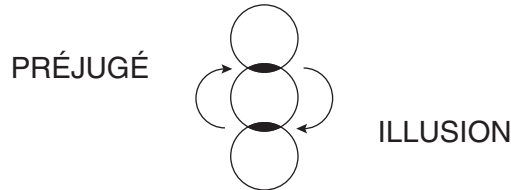
Il y a contamination de l'Adulte par l'Enfant lorsque la personne tient pour une information Adulte une information provenant en fait de l'Enfant. Il s'agit généralement d'une sensation imprécise à forte charge émotive. Une telle contamination constitue une « illusion ».

Par exemple :

- Aujourd'hui, c'est mon jour de chance, rien ne peut m'arriver.
- C'est pas possible, tout le monde m'en veut !
- Dans ce service, je suis indispensable, rien ne peut se faire sans moi.



Les préjugés et les illusions coexistent généralement et dans ce cas se renforcent mutuellement :



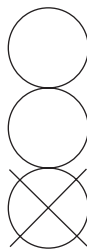
Origine des contaminations : le Parent et l'Adulte sont des adaptations socio-culturelles créées par l'Enfant afin de survivre. C'est l'Enfant qui tire de l'environnement l'énergie nécessaire à la vie de la personne, et qui en investit (ou non) une partie dans le Parent et l'Adulte. Si l'Adulte est trop faiblement investi, il ne peut alors faire tout le travail de défrichage nécessaire, et laisse dans l'ombre de nombreuses zones, sans avoir la possibilité de faire les vérifications nécessaires : ce sont les contaminations.

## H. LES EXCLUSIONS

Il y a exclusion d'un état du moi lorsque celui-ci n'est jamais ou presque jamais investi ou utilisé par une personne.



EXCLUSION DU PARENT



EXCLUSION DE L'ENFANT



EXCLUSION DE L'ADULTE

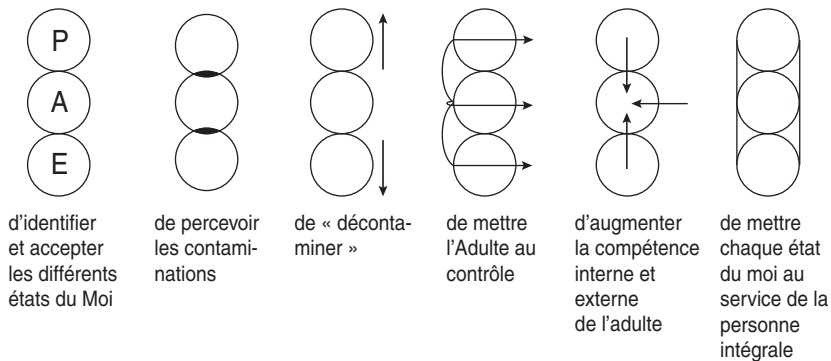
Parfois deux états du moi peuvent être exclus ce qui fait qu'une personne ne fonctionne qu'à partir soit :

- de son Parent (Critique et/ou Nourricier et sermoneur en permanence) ;
- de son Enfant (personne complètement déconnectée de la réalité) ;
- de son Adulte (personne qui n'est qu'un « ordinateur »)

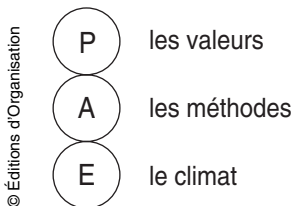
Une personne utilise de façon optimum ses trois états du moi, lorsqu'elle met l'Adulte au contrôle.

## I. LES ÉTATS DU MOI ET LE RÔLE DE L'ENCADREMENT

L'Analyse Transactionnelle permet :



En entreprise, l'action de l'encadrement sera donc d'autant plus efficace qu'elle prendra en compte et intégrera les 3 plans représentés par les 3 états du moi :



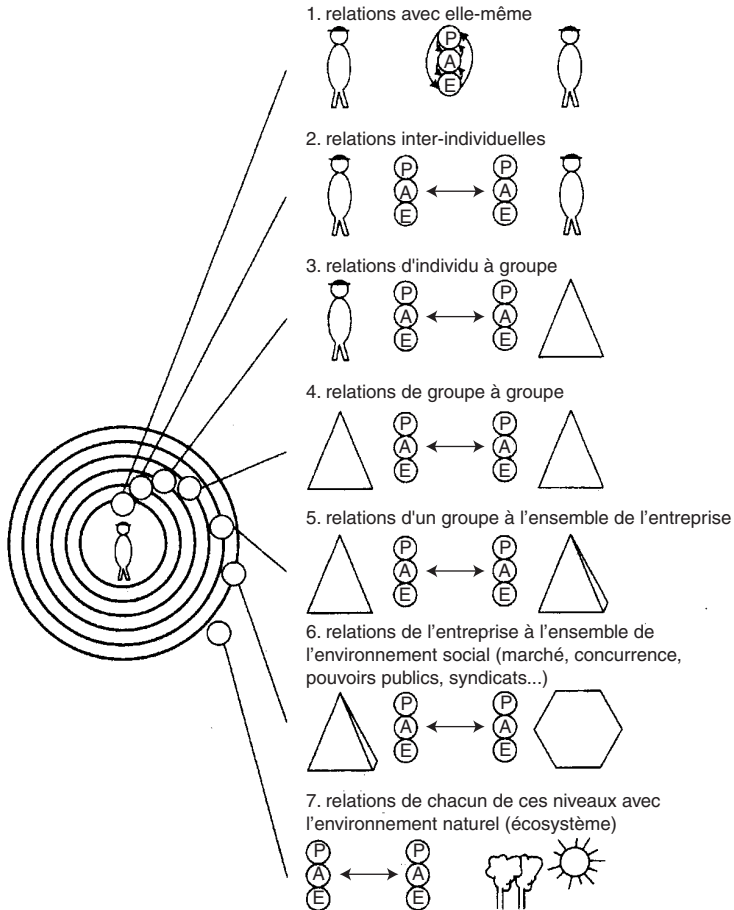
Faute d'intégrer ces 3 plans dans une perspective d'ensemble, l'action de l'encadrement n'engendrerait que contradictions, frustrations, voire conflits.

L'Analyse Transactionnelle est un langage qui rend possible cette intégration.

## J. ÉTATS DU MOI ET TRANSACTIONS

- Que dit un P.A.E. quand il rencontre un autre P.A.E. ?
- Il raconte des histoires de P.A.E. !

Une personne donnée  est dans sa vie professionnelle  au centre de sept niveaux de relations :



À chacun de ces niveaux, les relations s'établissent entre des Parents, des Adultes et des Enfants. L'unité d'échange s'appelle une transaction.

Alain CARDON  
B.A. (U.S.A.)  
Vincent LENHARDT  
H.E.C.  
Docteur en Psychologie (Ph. D.)  
Pierre NICOLAS  
Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris

# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

outil de communication  
et d'évolution

*Deuxième édition*

© Éditions d'Organisation, 1995, pour l'édition originale  
© Éditions d'Organisation, 2004, pour la présente édition  
ISBN : 2-7081-3026-9

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



## CHAPITRE 11

# LES COMPORTEMENTS QUI NOUS EMPRISONNENT : LES MINISCÉNARIOS

La notion de scénario décrit une structure de comportements d'échecs ou de réussite dont on peut observer le déroulement sur toute la vie d'une personne, physique ou morale.

La notion de jeu décrit une structure de comportements d'échec dont on peut observer l'enchaînement entre plusieurs personnes et sur une durée allant de quelques minutes à quelques années.

Des structures analogues peuvent être repérées sur des durées très courtes (quelques secondes à quelques minutes), principalement dans la relation d'une personne avec elle-même : on les appelle alors miniscénarios.

Les miniscénarios d'un individu sont intimement liés à son scénario, d'une part, et à ses jeux et ses positions de vie, d'autre part.

L'étude et l'utilisation du miniscénario, en tant qu'outil de changement peuvent être centrées, telle l'Analyse Fonctionnelle, sur des comportements observables. Les gestes, le ton de la voix, les mots choisis pour s'exprimer, la posture corporelle, les expressions du visage sont autant de détails qui reflètent la réalité émotionnelle de la personne qui s'exprime. Les cinq miniscénarios proposés par Taïbi Kahler sont cinq séquences différentes, observables chez soi-même et chez autrui, qui sont, au départ, des comportements non-O.K. décrits par les positions de vie (+ -, - +, ou --).

Ces cinq miniscénarios sont appelés par les noms des cinq messages contraignants qui sont à leurs origines et qui illustrent bien les comportements compulsifs qu'ils entraînent :

- Sois parfait.
- Fais effort.
- Fais-moi plaisir.
- Dépêche-toi.
- Sois fort (ne manifeste pas tes émotions).

Il s'agit là de directives parentales, enregistrées dans le Parent d'un individu dès son enfance, et qui influencent à tout moment, de façon subtile mais observable, son comportement.

Nous vous proposons, ci-dessous, les attitudes et comportements caractéristiques de ces cinq miniscénarios.

## **A. DESCRIPTION DES MINISCÉNARIOS**

### ***1. Sois parfait***

Le visage sérieux ou même sévère, physiquement tendu, tête haute et regard hautain. Posture droite et rigide, habillement classique et sans défaut.

Cette personne a tendance à pontifier son discours en énumérant des différents points, en s'arrêtant, mettant des parenthèses et des insertions qualifiantes en cours de phrase, pour ensuite la finir. Avec ce comportement, il nourrit l'illusion qu'il fonctionne avec son Adulte, et croit protéger son Enfant vis-à-vis des erreurs que les autres pourraient trouver.

## **2. Fais-moi plaisir**

Les gestes d'accueil ou d'ouverture, posture courbée, sourcils élevés pleins d'attention, comportement de séduction, le visage penché avec les yeux regardant de côté ou la tête baissée, les yeux regardant vers le haut. Les mains sont souvent l'une dans l'autre ou se frottent l'une à l'autre.

Dans ses communications, cette personne aura tendance à commencer des phrases pour les finir en question, tout en cherchant accord et approbation de la part de son interlocuteur.

Souvent, elle posera des questions manipulatrices, ou dirigées, cherchant à obtenir des compliments. Elle écoute en faisant « oui » de la tête pendant tout le discours de son interlocuteur, lui faisant voir son approbation constante et inconditionnelle. Les personnes sous l'influence de ce message contraignant sont souvent perçues comme étant inauthentiques.

Ses expressions courantes sont : presque, un peu (pour éviter de dire non), d'accord ?, tu peux ?, tu veux ?, vraiment..., vous savez, n'est-ce pas ?, non ? (en fin de phrase en recherche d'approbation), ne pensez-vous pas que ? Sa voix sera souvent haute ou fluette, demeurant de l'attention et quelquefois « gnan-gnan ».

## **3. Fais effort**

L'origine de ce mini scénario peut être ce que l'on appelle un épiscénario ; les ambitions non atteintes d'un des parents de la

famille sont passées au fils ou à la fille qui doit réussir à leur place.

Des gestes d'écoute attentive, penchée en avant, respiration retenue, assise et les coudes sur les genoux, les poings fermés, le pouce dedans, les épaules rigides, le visage penché vers l'interlocuteur, plus tendu que nécessaire, le regard concentré, ayant peur de ne pas comprendre, l'expression concentrée et attentive. (Le Penseur de Rodin).

Cette personne pose plusieurs questions à la suite, sans attendre les réponses, ou reposera une question à laquelle on a déjà répondu, ou ne finira pas sa question.

De même, elle ne répondra pas aux questions. Souvent, elle s'arrêtera en cours de phrase pour la recommencer ou aura quelques bégaiements ; ou encore, ponctuera son discours de nombreuses pauses : « euh..., euh..., euh... »

Ses expressions courantes sont : j'essaie, je fais de mon mieux, c'est pas facile, c'est difficile, j'aimerais, c'est un problème, je ne sais pas, je ne peux pas, n'y arrive pas, c'est dur, etc.

Sa voix, comme son attitude générale, sera souvent plaintive et impatiente.

#### **4. Dépêche-toi**

Les gestes d'agitation, proches de la suradaptation (voir passivités, chapitre III) : arpente les pièces de long en large, bouge rapidement, se presse, tape du pied ou des doigts, ne tient pas en place, activités fébriles continues (allume une cigarette puis l'éteint, etc.). Les sourcils froncés, les yeux actifs, souvent fuyants, qui suivent tous les mouvements.

Cette personne aura tendance à l'impatience, au regard et à la précipitation. Elle coupe souvent les phrases des autres pour les

terminer, pense avoir compris avant la fin d'une explication et tire des conclusions hâtives.

Ses expressions sont : allez, allez, il faut y aller, alors... on y va ? Alors, on commence ? D'accord, d'accord, vite, il faut se dépêcher, grouillons-nous, etc.

Sa voix est rapide, son inflexion monte et descend continuellement et son ton manifeste son impatience.

## **5. Sois fort**

Les gestes de fermeture : les bras croisés, les bras autour des genoux, les jambes croisées ou en nœud, le corps et les mains rigides ou les mains s'agrippant au fauteuil, à un meuble ou à un objet.

Les expressions vivantes sont rares chez cette personne qui semble avoir un visage froid et sans mouvement (un visage de marbre).

Cette personne parlera d'émotions plutôt que de les manifester. Elle n'exprimera que rarement la peur, la tristesse, la colère ou la joie.

Ses expressions courantes sont : il m'est arrivé, je m'en moque, je n'ai pas de commentaires, je me suis senti..., il faut savoir encaisser, il faut tenir bon, il ne faut pas se laisser influencer, etc.

Sa voix est monotone, sans inflexions, dure, sans affection.

Ces cinq types de comportements induits par les messages contraignants, ou ces cinq mini scénarios sont en fait des extrêmes ou des caricatures. Il est plus réaliste de penser en termes de « tendance » sur tel ou tel mini scénario, en se rappelant qu'une personne est souvent marquée par au moins deux messages contraignants différents, sinon plus, qui se renforcent souvent l'un-l'autre.

Il est important aussi de se rappeler que ces cinq messages contraignants peuvent avoir des conséquences utiles :

<i>Message Contraignant</i>	<i>Côté Positif</i>
Sois parfait	Bon organisateur
Sois fort	Tenace et résistant
Fais-moi plaisir	Flexible, adaptable
Fais effort	Persistant
Dépêches-toi	Efficace

Dans l'utilisation du mini scénario dans un cadre professionnel (par exemple dans l'entretien d'embauche ou dans la gestion de carrière) il sera souvent intéressant de faire le tri entre les comportements négatifs entraînés par les messages contraignants, et ceci par rapport à l'environnement de la personne.

Aussi, dans un cadre personnel, il est difficile d'imaginer qu'une personne puisse entièrement se libérer de tous les messages contraignants qui sont à la base des mini scénarios\*.

Le travail de changement consiste plutôt à augmenter leur aspect positif, tout en les laissant moins influencer par leurs éléments négatifs.

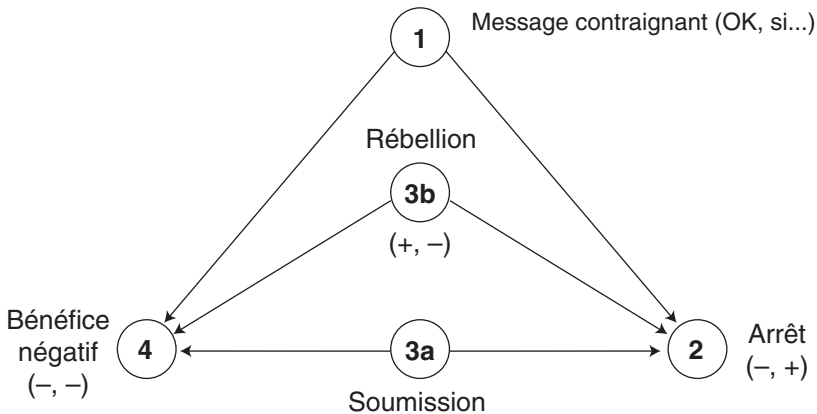
## **B. LE CYCLE DU MINISCÉNARIO**

La première partie de ce chapitre concernait l'utilisation du concept du mini scénario dans une approche fonctionnelle, c'est-à-dire liée au comportement observable.

---

\* TAIBI Kahler affirme que nous passons 90 % de notre temps sous l'emprise de nos messages contraignants.

Mais, les messages contraignants et le comportement qu'ils induisent, ne constituent en fait qu'une première partie du cycle du mini scénario qui a plusieurs étapes schématisées de la façon suivante :



Pour illustrer ces quatre étapes, nous vous proposons l'exemple suivant d'un dialogue intérieur constituant le mini scénario d'une personne face à une tâche qu'elle juge difficile :

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. Message contraignant :      | « sois parfait »   |
| 2. Arrêt :                     | « ...mais tu n'y arriveras pas ! »                         |
| 3. a) Soumission :             | « Je vais essayer, mais j'ai peur de ne pas y arriver ».   |
| ou                             |  |
| b) Revanche ou rébellion :     | « Eh bien je vais faire le contraire et allez au diable. » |
| 4. Échec et bénéfice négatif : | « J'en étais sûr, c'est toujours comme ça. »               |

La personne tire d'une telle séquence les mêmes bénéfices qu'elle tire d'un jeu, en plus petit et en moins intense, mais aussi en moins de temps.

Par contre, une personne sous l'emprise des messages contraignants d'un miniscénario vit et revit une partie ou la totalité de ce cycle à chaque instant de sa vie.

Ces quatre étapes du mini scénario gagnent à être rapprochées avec quelques autres concepts de l'Analyse Transactionnelle :

1. Les messages contraignants reflètent une position de vie positive, mais conditionnelle : « Je serais O.K. si...(je suis parfait, fort, etc.) ».

2. Les arrêts de la deuxième étape reflètent la position de vie -, +.

Quelques rackets courants à cette étape sont ceux de culpabilité, tristesse, confusion et inquiétude. Implicitement, cette étape contient aussi des sentiments de dévalorisation et de survalorisation.

Des jeux analogues à cette étape sont : « donne-moi un coup de pied » et « stupide ».

3. *b* Cette étape reflète la position de vie +, - et les états du moi Enfant Adapté Rebelle ou Parent critique (leurs côtés négatifs).

Les rackets courants sont ceux de colère, d'hostilité et de sentiment de triomphe. Les jeux analogues à cette étape, en terme de bénéfice négatif, sont : « je te tiens, salaud », « les défauts », « regarde ce que tu m'as fait faire ».

4. Cette étape correspond à la position de vie -, - avec des rackets de dépression, de désespoir, d'inutilité, ou de sentiment d'être abandonné.



## C. ÉLÉMENTS POUR SORTIR DU MINISCÉNARIO

1° Repérer l'enchaînement des quatre phases (1, 2, 3a ou 3b, 4) et repérer l'étape dans laquelle on se retrouve.

2° Lorsqu'on est conscient d'être un miniscénario, remettre l'Adulte au contrôle (comme, par exemple, lorsqu'on est dans un jeu).

3° Prendre conscience des directives (ou messages contraignants) auxquelles on se soumet ; auxquelles correspondent cinq permissions qu'il est bon de se donner ;

4° Accepter le fait de rentrer dans des comportements « liés » aux messages contraignants.

### *Directives*

- Sois parfait.
- Sois fort.
- Dépêche-toi.
- Fais-moi plaisir.
- Tâche de mieux faire.

### *Permission : tu as le droit de :*

- De faire des erreurs.
- D'avoir des émotions, des sensations.
- De prendre ton temps.
- De vivre selon tes valeurs (et non celles des autres).
- D'atteindre tes propres buts et aussi, de te limiter.

5° Développer les aspects positifs des miniscénarios qui nous influencent, en devenant plus :

- Organisé.
- Résistant.
- Flexible.
- Persistant.
- Efficace.

Alain CARDON  
B.A. (U.S.A.)  
Vincent LENHARDT  
H.E.C.  
Docteur en Psychologie (Ph. D.)  
Pierre NICOLAS  
Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris

# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

outil de communication  
et d'évolution

*Deuxième édition*

© Éditions d'Organisation, 1995, pour l'édition originale  
© Éditions d'Organisation, 2004, pour la présente édition  
ISBN : 2-7081-3026-9

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## CHAPITRE 10

# LES CHOIX PRIMITIFS QUI CONDITIONNENT NOS VIES : LE PLAN DE VIE

Le concept du scénario, ou plan de vie, est l'aboutissement final de la théorie de l'Analyse Transactionnelle, ou en quelque sorte, sa clé de voûte.

Il est donc important, pour une bonne compréhension de toutes les dimensions du mécanisme du scénario, d'y intégrer les éléments théoriques précédemment détaillés.

D'après Éric Berne, un scénario est « un plan de vie basé sur une décision prise dès l'enfance, renforcée par les parents, justifié par des événements ultérieurs, et qui aboutit à une alternative choisie » <sup>(14)</sup>.

Mais cette définition académique nécessite quelques clarifications, à commencer par l'origine du scénario.

## A. L'ORIGINE DU SCÉNARIO

Les trois états du moi sont activés dans une certaine mesure par toute expérience vécue. Ils enregistrent aussi bien l'expérience elle-même (informations, émotions et sensations) que les décisions existentielles prises par la personne en face de cette expérience.

Ces renseignements se font pour l'essentiel dans le cadre défini par les enregistrements passés. Parmi ceux-ci, les plus anciens jouent un rôle central. Ce sont, pour un individu, ceux de l'enfance, et pour une entreprise ou une organisation, ceux de l'époque de la fondation.

Sauf exception, ces premiers enregistrements et les décisions qui les accompagnent conditionnent toute la vie de la personne, définissant ainsi un véritable « plan de vie » (ou scénario).

Les exceptions à ce schéma sont de trois sortes :

- En situation de danger grave, ou de risque important, certaines remises en cause partielles sont possibles.
- Certaines personnes s'engagent dans un travail systématique de restructuration de leur moi. Ce peut être le cas pour un individu dans une psychothérapie par exemple, ou pour une entreprise dans une réorganisation.
- Lorsque pour innover ou créer, un individu ou un groupe met provisoirement entre parenthèses son Parent Critique et son Enfant Adapté (créativité...).

À notre époque de changement accéléré, il apparaît de plus en plus nécessaire pour les personnes comme pour les organisations d'être conscient et d'être capable de transformer les valeurs (P), les méthodes (A), et le climat (E) vers une plus grande créativité, pour ne pas se laisser enfermer dans les préconceptions et les réponses automatiques définies par un

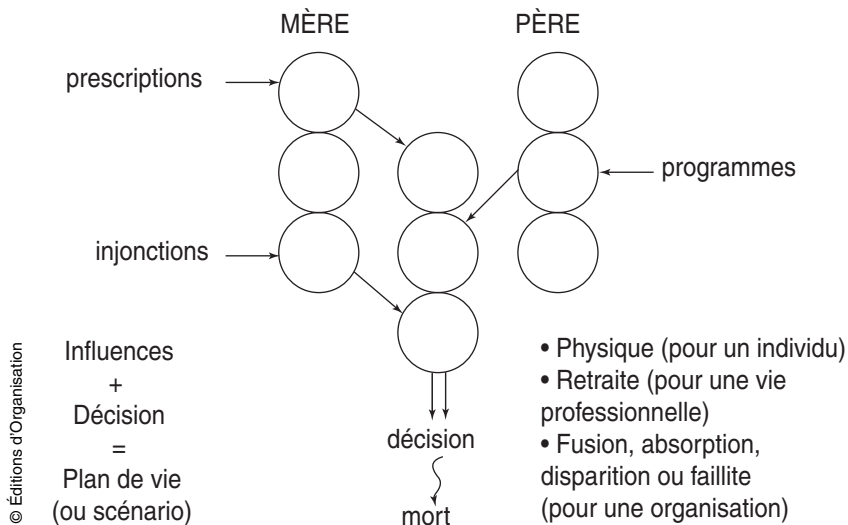
scénario. *Telle est la raison d'être de l'Analyse Transactionnelle.*

« Nous pouvons nous plier, modifier, nous rebeller contre, ou nous résigner à la programmation parentale (que nous avons subie). Quoi que nous fassions, sa présence est très forte et elle influence même nos choix, à savoir, s'y plier, la modifier, se rebeller ou s'y résigner. L'étude de cette programmation et de ses effets sur nous (nos réactions, décisions, et actions à son égard) constitue l'Analyse des scénarios. » <sup>(15)</sup>

## B. LA MATRICE DU SCÉNARIO OU PLAN DE VIE

Les principaux éléments du scénario sont les prescriptions, les injections, le programme et les décisions. Ces éléments sont illustrés par un schéma appelé la matrice du scénario.

La matrice suivante schématise l'influence d'un père et d'une mère sur leur fils.



### *Les injonctions*

Considérées généralement comme émises par l'Enfant du Parent du sexe opposé, sont enregistrées dans l'Enfant Adapté (Parent dans l'Enfant) de la personne. Ce sont des messages négatifs qui ont été perçus par la personne très tôt dans son enfance. Ils sont souvent non verbaux et conditionnent le reste de son évolution.

Les principales interdictions sont (au niveau d'une personne physique) : n'existe pas, ne pense pas, ne ressens pas, n'aie pas de sensations, ne sois pas proche, ne sois pas toi-même, ne réussis pas, ne sois pas de ton âge, ne comprends pas, n'agis pas, n'aie pas d'attaches.

### *Les prescriptions (ou contre-injonctions)*

Ce sont des messages formulés de façon positive et qui, liés aux jugements de valeur des parents, apparaissent plus tard dans la vie de l'enfant. Ces messages moins puissants que les interdictions (fais ce que je dis pas ce que je fais) forment la base d'un plan de vie apparemment positif, mais qui ne fait souvent que confirmer les effets des interdictions de départ. Ainsi la prescription « sois indépendant » peut-elle renforcer l'interdiction « ne t'approches pas » et peut confirmer un « ne sens pas ». Les principales prescriptions sont : sois parfait, dépêche-toi, fais-moi plaisir, sois fort, fais effort.

### *Les programmes*

Ils constituent la réponse à la question « comment faire pour satisfaire à la fois les injonctions et les prescriptions ? ». On considère généralement qu'ils sont fournis par le parent qui est du même sexe que la personne ; celui-ci, en effet, a probablement été choisi par le parent du sexe opposé en raison de son aptitude à concilier ces exigences. Ainsi, dans l'exemple du plan de vie cité plus bas, le programme donné par le père (voilà

comment être un fonctionnaire consciencieux) permet au fils de satisfaire à la fois les prescriptions (travaille dur, sois sérieux, sois un bon père de famille) et les interdictions (ne sois pas autonome, ne nous quitte pas) édictées par sa mère.

### *La décision*

Prise sous l'effet de ces influences contradictoires, autour de 6-7 ans, les décisions initiales du plan de vie sont en général des décisions bonnes au moment où elles sont prises, mais risquent d'enfermer l'avenir du sujet, car son environnement a des chances de changer. C'est ce qu'évoque une locution populaire « Il ne faut jamais dire fontaine, je ne boirai pas de ton eau ! ». Les décisions portent sur cinq éléments :

- Agir par rapport aux influences (prescriptions, interdictions, programme).
- Choisir une issue de secours si la situation devenait insupportable (se tuer, tuer quelqu'un, devenir fou, tomber malade).
- Choisir une position de vie.
- Commencer un racket.
- Grâce aux jeux, perpétuer ce racket et maintenir la symbiose initiale.

### *Scénario et contre-scénario*

Ces décisions sont porteuses d'un véritable plan de vie qui détermine les principaux aspects de la vie personnelle (mariage, enfants, divorce, santé, mort) et professionnelle (argent, pouvoir, réussite, intérêt...) de la personne physique ou morale.

Elles prennent souvent la forme d'un « jamais plus » (jamais plus je ne montrerai ma faiblesse, jamais plus je ne me mettrai au premier plan...). Mais « Jamais plus » est une position peu réaliste. Elle devient un jour ou l'autre impraticable. La personne fait

alors une entorse à sa décision, mais mal préparée, tombe ou croit tomber dans ce que toute sa vie elle voulait fuir.

« Une fois de plus » se dit-elle « le bien-fondé de ma position initiale est confirmé. Jamais plus je ne m’y laisserai prendre ». « Jamais plus » mène ainsi à « une fois de plus » qui ramène à « jamais plus ». Et ce sont les péripéties de cette dynamique qui remplissent ce qu’on appelle le plan de vie d’une personne.

Le plan de vie repose sur l’alternance entre des périodes de vie très différentes : les unes placées sous l’influence des interdictions de base constituent le scénario d’échec de la personne. Les autres placées sous l’influence des prescriptions parentales, constituent le contre-scénario apparemment positif.

## **C. DIFFÉRENTES CLASSIFICATIONS DE PLANS DE VIE PERSONNELS ET PROFESSIONNELS**

Il existe plusieurs classifications de plans de vie personnels dont une de C. Steiner : « sans amour », « sans esprit » et « sans joie ». Pour celui-ci « la destruction systématique des trois plus importants potentiels humains fait partie de l’apprentissage de la vie : le potentiel affectif, c’est-à-dire la capacité de donner et de recevoir l’amour humain ; le potentiel perceptif, c’est-à-dire la capacité d’appréhender le monde et ses habitants ; et le potentiel de spontanéité, qui correspond à la capacité de s’exprimer librement et gaiement de l’Enfant Naturel ». <sup>(16)</sup>

Bill Holloway propose d’y ajouter le scénario « sans repos ». C’est celui de l’activité insatiable, qu’il s’agisse d’un homme d’affaires débordé ou d’une mère de famille surchargée.

Berne indique une autre classification : « jamais », « toujours », « jusqu’à », « après », « sans cesse », « encore » (ou « presque »), « sans conclusion ».



*Jamais* : respecte les interdictions parentales, fût-ce au prix de l'échec, de la tentation ou de la frustration : « Tu ne réussiras jamais », « Tu ne sera jamais heureuse » (TANTALE)...

*Toujours* : résulte d'une condamnation parentale : « Tu seras toujours un bon à rien, un garçon manqué, un timide »... Il correspond à l'acceptation par la personne des stimulations inconditionnelles (attributions) qu'on lui a données (ARACHNE).

*Jusqu'à (ou Avant)* : suit des interdictions ou des attributions qui doivent être respectées jusqu'à un certain moment : « Tu ne seras pas vraiment une femme jusqu'à ce que tu aies eu des enfants », « Tu ne pourras pas être satisfait de toi avant d'avoir créé ta propre affaire » (HERCULE-JASON)...

*Après* : tombe sous le coup d'interdictions qui ne se réalisent qu'à partir d'une certaine date : « Après 40 ans la vie est une peau de chagrin qui se rétrécit chaque jour », « Après 50 ans il ne faut plus prendre de risques professionnels » (DAMOCLÈS)...

*Presque (ou Encore et encore)* : « Tel Sisyphe qui presque parvenu au sommet voyait le rochet dévaler la pente et devait alors tout reprendre à zéro, la personne qui suit un scénario « presque » fait de gros efforts sans arriver à son but dans sa carrière, son couple, ses relations amicales... »

*Trop court (ou sans fin prévue)* : C'est le scénario auquel obéissent la plupart des retraités, des femmes traditionnelles qui ont élevé leurs enfants, et des hommes politiques dont la carrière a été détruite par une crise ou par un scandale et qui n'ont plus devant eux qu'une vie vide et sans but. L'ex-président Nixon faisait allusion à l'horreur de cette situation dans la dernière des émissions télévisées avec David Frost consacrée à ses mémoires.

Ceux qui l'ont vue se souviendront sans doute du ton avec lequel il disait : « Je n'occuperai jamais plus de fonction officielle... Le plus grand malheur est de vivre une vie sans but... Pour moi, les plus malheureux ce ne sont pas les pauvres, ils ont

un objectif : acquérir ce qui leur manque. Ce sont ces gens que l'on voit sur les plages de Californie, qui passent leur journée à ne rien faire, jouent au golf par désœuvrement, etc. » (PHILEMON et BAUCIS).

Enfin, on retrouve au niveau des scénarios, la notion de degré d'intensité que l'on avait évoquée à propos des jeux. Cette idée peut être exprimée sous la forme du schéma suivant :

Un scénario peut être :



Les notions utilisées au niveau du plan de vie personnel s'appliquent également, moyennant quelques aménagements, à d'autres niveaux de réalité, tels que le scénario professionnel et le scénario d'une entreprise ou d'une organisation.

À chacun de ces niveaux, elles rendent possible un travail de transformation basé sur des redécisions précises ou porteuses d'avenir.

## **D. EXEMPLE DE PLAN DE VIE PERSONNEL**

En matière de développement personnel, le travail d'analyse de scénario et de redécision fait appel à des techniques plus impliquantes que celles qui sont normalement utilisées en entreprise. On y fait appel en effet, non seulement à des questionnaires et à des jeux de rôles, mais à des rêves éveillés, des psychodrames, des exercices physiques.

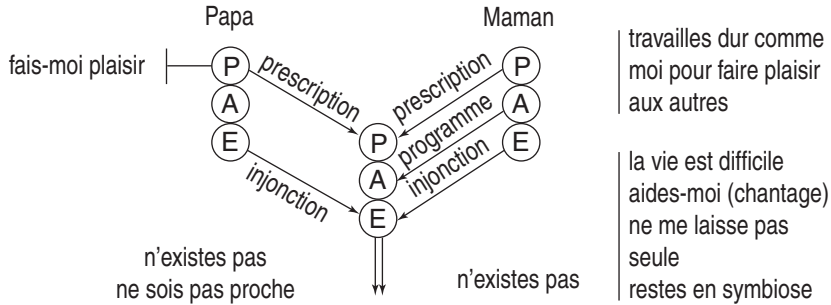
L'exemple suivant, celui de Marie-Anne, 28 ans, célibataire, est celui d'un scénario « banal ». Il montre qu'un travail de redécision positif peut être fait également dans le cas d'une personne qui « apparemment » n'a pas de problème.

Cette matrice assez schématique a été établie après plusieurs exercices conjugués avec des questionnaires précis dont nous ne donnerons pas le détail ici. Le cas est réel et a été étudié de la façon suivante :

- Les seules figures parentales prises en compte sont le père et la mère.
- Il s'agissait de voir à partir de scènes revécues, quelles étaient
  - Les principales influences (interdictions et prescriptions) ;
  - Les principales décisions.

Les termes employés ici résultent de plusieurs reformulations successives entre l'animateur et Marie-Anne.

- Nous avons graphiquement séparé les décisions positives, à garder, des décisions négatives, à décider.
- Nous avons indiqué ensuite les redécisions prises par la jeune fille, dans ses propres termes, avec l'aide du groupe.

*Matrice du scénario*

Décisions positives : Je me défonceai.  
 Je ferai ce que je veux.  
 Je prouverai que je peux faire quelque chose.  
 Je vivrai vieille et j'aurai une vie intéressante.  
 Je serai une amie fidèle et j'aurai des enfants.  
 Je donnerai aux autres une aide généreuse et gratuite.  
 Je vivrai jusqu'à 80 ans.

Décisions négatives : Je vais me faire avoir pour faire plaisir aux autres.  
 Je me cacherais.  
 Je n'exprimerai pas mes sentiments.  
 Je ne serai pas comprise – ni reconnue.  
 Je serai seule, triste.  
 J'épouserai un mari que je n'aimerai pas, qui ne m'aimera pas, et que j'enterrerai.  
 La vie sera dure.  
 Je n'aurai pas les moyens – je ne m'en sortirai pas.

Je jouirai de ma lutte inutile, inefficace, de mon combat raté.

Je ne serai heureuse que fugitivement.

Redécisions (prises à la suite de l'analyse du scénario).

*Je me donne le droit de me faire plaisir, d'avoir du plaisir et de ne pas être parfaite (de ne pas toujours faire plaisir aux autres).*

Je réussirai ma vie de couple et de façon durable.

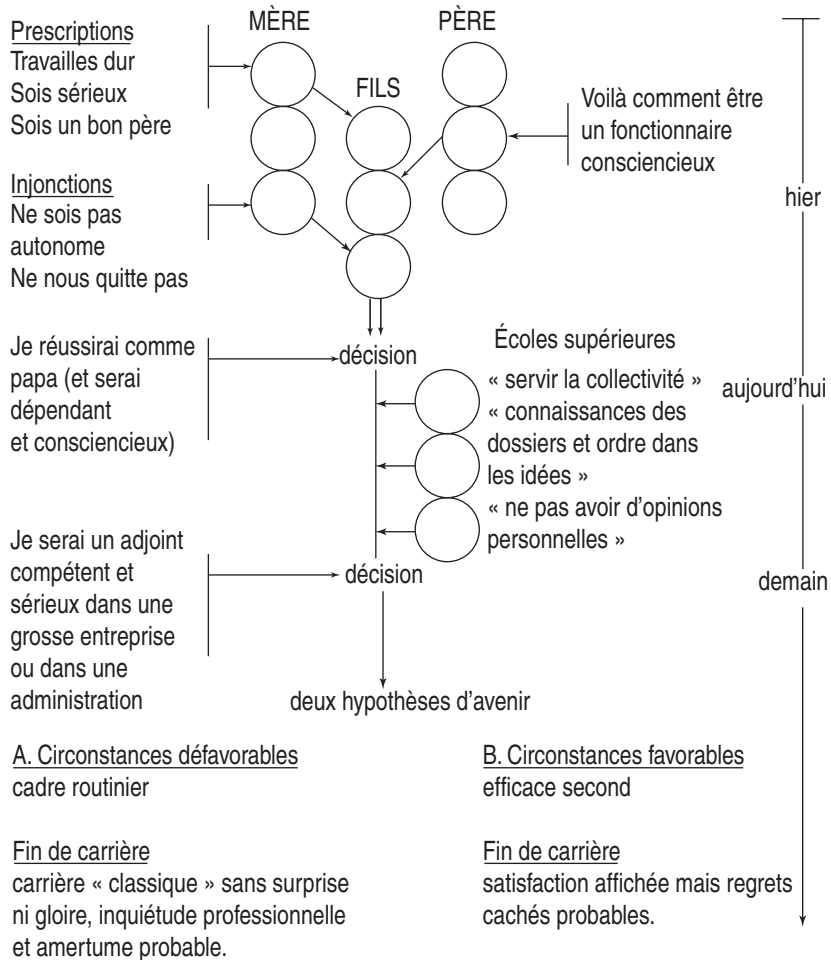
## **E. EXEMPLES DE PLAN DE VIE PROFESSIONNEL**

Au plan professionnel, on peut également distinguer différents types de scénarios d'échec. À la classification de Steiner pourraient correspondre les catégories de scénarios professionnels suivantes : « sans intérêt », « sans pouvoir », « sans argent », « sans gloire ».

Quand aux autres classifications de scénarios de Berne, elles sont directement transportables au plan professionnel.

1. La matrice suivante de M. Jacques schématise quelques influences et décisions professionnelles.

Cet exemple illustre aussi l'interférence entre sa vie personnelle et sa vie dans l'organisation qu'il aura choisie et par laquelle il aura été choisi.



Selon le schéma précédent, à partir d'aujourd'hui la personne peut :

- Soit ignorant son « plan de vie » ou ne voulant pas le remettre en question, satisfaite d'elle-même et de son sort, *rester « dans » son plan de vie*, vivant pour le restant de ses jours dans le confort

(satisfaisant ou non) des limites du plan de vie, c'est-à-dire de l'ensemble des influences et décisions primales. Quelles que soient les circonstances extérieures, l'individu, sauf cas de force majeure peu probable, réalisera son plan de vie et obtiendra ses bénéfices existentiels finaux (échec, réussite, banalité, etc.). Dans le cas ci-dessus le bénéfice existentiel final négatif est le même dans les deux hypothèses : amertume et regrets cachés.

- Soit, *redécider son plan de vie*. Pour cela, la personne :
  - Ne peut pas changer ses influences, mais elle peut les « analyser », ce faisant ne plus en être esclave, mais au moins en devenir consciente avant de se reprogrammer (reparentage, etc.).
  - Analyser ses décisions primales, garder celles qui sont positives et redécider celles qui sont négatives.

Ceci implique qu'elle renonce à une certaine « sécurité existentielle » et prenne des risques. Une telle mise en marche est le résultat soit d'expériences trop douloureuses et/ou d'une lucidité que donne tout particulièrement l'A.T., car elle permet à chacun :

- De savoir quoi transformer dans sa vie ;
- De savoir comment le transformer ;
- De croire à la possibilité de cette transformation.

2. Le système théorique du scénario peut être utilisé avec plus de résultats en gestion de carrière. Le cas suivant, présenté avec plus de détails, illustre la possibilité d'aider les cadres à redécider leur plan de vie professionnel.

Gérard Vialat, trente ans, licencié de sciences économiques, est chargé d'études dans un organisme d'études de marché. Il est insatisfait de son travail et veut en changer. Il a présenté sa candidature dans un organisme similaire situé en province et aimerait se préparer à l'entretien qu'il aura prochainement avec son éventuel patron. L'animateur lui propose donc de jouer cet

entretien sous forme de jeu de rôle, un autre participant jouant le rôle de l'embauteur.

Cet exercice révèle que Gérard Vialat n'est absolument pas préparé à « se vendre » : timide et mal assuré, il minimise sans cesse ses propres résultats et ne parle de son travail actuel que comme d'un échec dû à la personnalité brouillonne et autoritaire de son patron. La présentation est négative, manque d'assurance et de précision. « Voilà un type à problèmes », conclut pour lui-même le participant qui joue le rôle du patron éventuel.

L'animateur fait alors parler Gérard Vialat sur son travail actuel. Celui-ci prétend que cela fait six mois qu'il a « décidé » de changer de travail. En fait, il apparaît qu'il y a six mois il a remis à son patron une étude qui lui avait demandé beaucoup d'efforts. Ce dernier, ayant entre-temps changé de préoccupations, néglige ce document et Gérard Vialat s'est désinvesti de son travail et ses résultats sont maintenant si médiocres qu'il est menacé de licenciement. L'entretien que Gérard va avoir avec le responsable d'un organisme similaire en province n'est pas le résultat d'une démarche systématique de prospection mais a été obtenu par le biais d'une relation familiale.

Aujourd'hui, la relation de Gérard Vialat avec son travail est si frustrante qu'elle ne lui permet pas de réussir l'entretien en question.

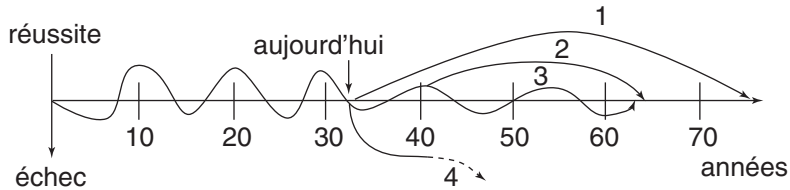
L'animateur demande alors à Gérard de dresser sa courbe de vie professionnelle (résumé de son plan de vie ou scénario professionnel en deux temps) :

1° Du début de ses études à aujourd'hui (30 ans).

2° À partir d'aujourd'hui en se projetant sur l'avenir.

Gérard dresse alors la courbe suivante qui se prolonge à partir de 30 ans par plusieurs courbes dessinant différentes hypothèses d'évolution professionnelle.





Il apparaît que depuis le début de ses études jusqu'à ses 30 ans, Gérard Vialat a connu plus de bas que de hauts, selon un schéma cyclique qui est celui de son père et pourrait se reproduire dans l'hypothèse d'avenir n° 3. Cela dit, les deux hypothèses qu'il dessine en premier sont les courbes 1 et 2. Il les commence en déclarant :

- Si le travail de développement professionnel que je fais en ce moment porte ses fruits, cela m'amènera progressivement à une réussite, puis je prendrai ma retraite. <sup>(2)</sup>
- Voyez-vous d'autres hypothèses ? lui demande l'animateur.
- Oui, bien sûr, il y en a une autre qui est que grâce à ce travail je trouve vraiment ma voie et que je réussisse vraiment. <sup>(1)</sup>
- Est-ce l'hypothèse la plus probable selon vous ?
- Hum... non, je pense que l'hypothèse la plus probable c'est que je continue à faire comme mon père : des hauts et des bas, tout le temps, mais plus de bas que de hauts. <sup>(3)</sup>
- Bien, y a-t-il d'autres hypothèses d'avenir, ou est-ce que c'est tout ?
- Non, il y en a une autre qui m'inquiète assez, je n'ai pas très envie d'en parler.
- Allez-y, vous ne risquez rien à en parler.
- Eh bien, c'est l'hypothèse dans laquelle je me fais vider de mon travail actuel, je ne retrouve pas d'autre boulot, je suis au chômage, et... <sup>(4)</sup>
- Et...
- Et ma petite amie me quitte.

L'animateur pose alors la question suivante :

- Et que faudrait-il pour que vous vous fassiez vider, que vous ne retrouviez pas d'autre travail, et que votre petite amie vous quitte ?
- Au fond, il suffirait que je continue comme maintenant...

Un dialogue plus approfondi permet alors de poser trois décisions de non-destruction professionnelle qui ont pour but de barer la route à l'hypothèse 4 :

Décider :

- 1° De ne pas me mettre en situation de me faire vider.
- 2° De ne pas quitter mon boulot avant d'en avoir un autre.
- 3° Dans mon travail actuel, de ne pas rater exprès ce que je fais, de ne pas laisser traîner le travail, ni me dévaloriser... sans tomber pour cela sous l'effet d'un « sois parfait ».

La séance se termine pour Gérard Vialat sur ces décisions, et quinze jours après, lors de la séance suivante, il déclare :

- C'est extraordinaire, mon boulot a cessé de m'ennuyer et je sens que je peux y réussir au point que je me demande si je veux toujours en changer.

Pour l'animateur, le travail de développement professionnel de Gérard Vialat ne fait que commencer, mais maintenant, grâce à ces décisions de non-destruction professionnelle, cela est possible efficacement. Il faut maintenant explorer plus en détail son scénario professionnel inconscient afin de passer progressivement d'un plan de vie à un véritable choix de vie.

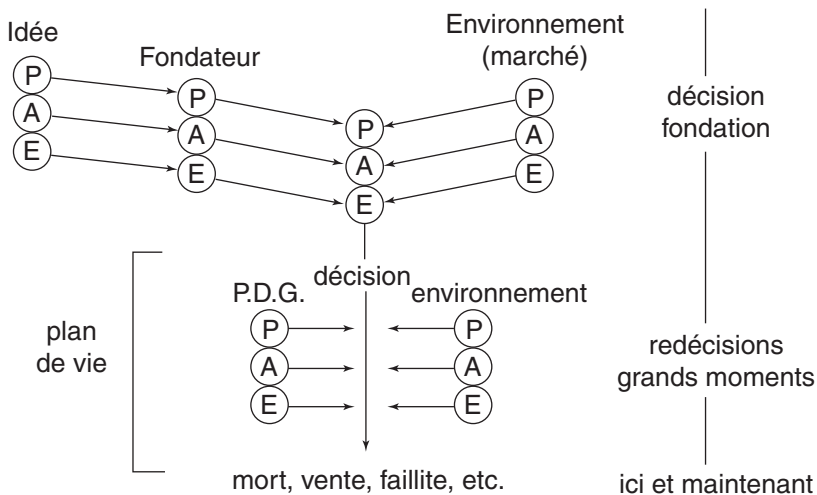
## **F. PLAN DE VIE DES ORGANISATIONS**

En matière de scénario d'organisations, il est également possible d'analyser et de décider le plan de vie de l'entreprise en transportant les matières et les techniques précédentes.

Les organisations, comme les individus, peuvent être prises à l'intérieur de véritables scénarios (ou plans de vie) qui déterminent, à partir d'un ensemble de décisions initiales, les événements importants de leur existence. Ces décisions initiales ont été prises sous l'effet d'un certain nombre d'influences :

- Le scénario du ou des fondateurs et/ou des sociétés (banque, etc.) ou de la « maison-mère ».
- Le P.A.E. du marché et de tous les paramètres entrant dans l'élaboration d'une stratégie, et/ou de l'environnement au sens large (pouvoirs publics, marché de l'emploi, région, opportunités immobilières, taux du crédit, situation monétaire, etc).
- Le P.A.E. du produit, de l'idée directrice ou des objectifs fondamentaux de l'organisation, en bref tous les éléments qui ont présidé à l'élaboration et la mise en œuvre explicite (ou le plus souvent pour une bonne partie implicite) de la stratégie de l'organisation.

Les effets de ces décisions initiales peuvent bien entendu avoir été réaménagés par la suite sous l'effet de redécisions partielles (particulièrement dans des moments de crise). L'analyse « ici et maintenant » du scénario d'une organisation doit donc prendre en compte à la fois les décisions initiales de l'époque de la fondation et les redécisions partielles prises dans les grands moments de son histoire.



Il est possible d'établir au niveau des organisations une classification de scénarios analogue à celle que Steiner a établi au niveau des individus :

- Sans direction (objectif, produit, etc.)
- Sans moyens (financier, humain, techniques, etc.)
- Sans bien-être (social, économique, etc.)

On peut indiquer pour mémoire que certains scénarios d'organisations peuvent prendre une forme imagée dont certaines, d'ailleurs, sont suggérées par de simples commerciaux :

- Pas plus grand que le patron (petite entreprise familiale).
- Up, up, and away (multi-nationale incontrôlable).
- Tout et n'importe quoi (holding sans unité).

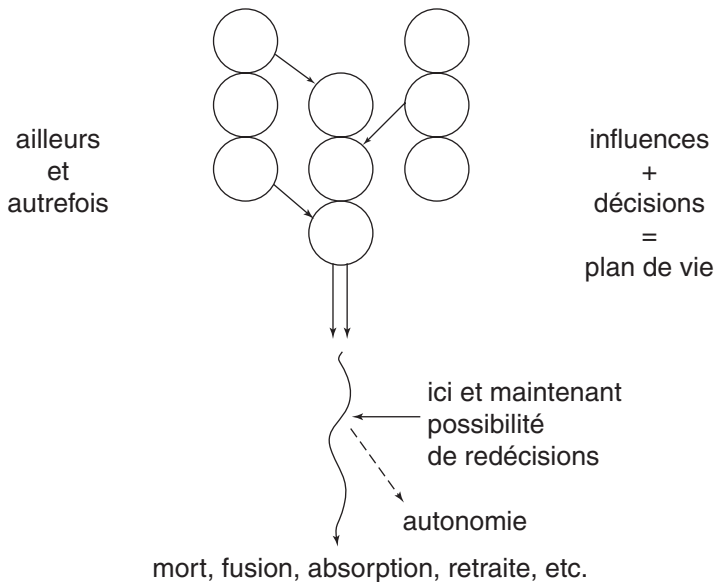
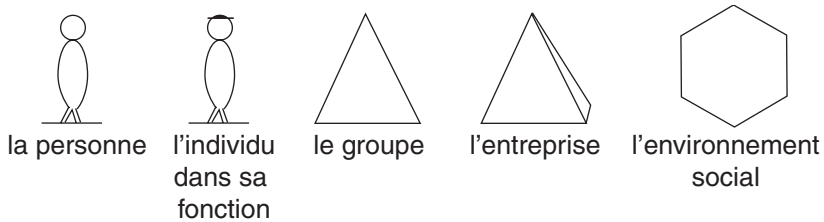
- À votre service (sans initiative).
- Mon métier et rien d'autre (enfermé dans sa spécialité).

Ce travail d'analyse du plan de vie peut se faire avec un groupe représentatif de la Direction générale de l'entreprise, ou des groupes intégrant un échantillonnage de l'entreprise complète, ou des groupes composites comprenant des éléments intérieurs de l'entreprise et extérieurs (groupes de consommateurs, conseils, presse, etc.) suivant l'orientation et la pondération que l'on veut donner à des redécisions en matière de politiques générales et stratégies, de politiques de ressources humaines, politiques commerciales, politiques de production, etc.

## **G. SCÉNARIO ET TRANSFORMATION**

Toutes les personnes (physiques ou morales) risquent de se trouver prisonnières d'un scénario, c'est-à-dire d'un plan de vie reposant sur des décisions prématurées prises sous l'influence d'un environnement passé.

L'Analyse Transactionnelle permet de repérer l'existence de scénarios aux différents niveaux suivants :



L'Analyse Transactionnelle ne permet de changer ni les influences ni les décisions vécues ailleurs et autrefois. Par contre, elle permet de les analyser et de repérer comment « ici et maintenant » nous nous enfermons dans la répétition du passé.

À partir de cette prise de conscience, l'Analyse Transactionnelle permet à la personne (physique ou morale) de s'ouvrir à la situation présente, de décider son plan de vie et de s'acheminer vers une véritable autonomie.

### **1. Exemple de repositionnement de la vie professionnelle**

Un cadre qui passera d'une très grande entreprise dans une région à une petite dans une autre, verra sa vie personnelle et professionnelle fortement confrontée à ces changements. L'Analyse Transactionnelle lui permettra de redéfinir ses choix personnels, professionnels et organisationnels d'une façon intégrée.

### **2. Exemple de repositionnement des valeurs de l'entreprise**

Un choix de croissance de la société qui a été vécu plus ou moins implicitement jusqu'à présent et qui correspondait à des valeurs et des enregistrements propres au personnel engagé jusqu'à présent, était satisfaisant. L'arrivée de jeunes dans la même entreprise avec des valeurs différentes, donc un Parent et un scénario de vie différents, ne rend plus possibles les anciennes méthodes et oblige à une redécision des politiques du personnel dans l'entreprise qui passera par une reprogrammation du Parent avec de nouvelles valeurs.

### **3. Exemple du repositionnement des valeurs dans une fusion**

Une fusion entre deux entreprises amènera une confrontation entre les P.A.E. de chacune et une sérieuse remise en question du scénario de vie de chacune au profit d'un nouveau P.A.E. et de nouvelles décisions.

En conclusion, ce que permet surtout l'Analyse Transactionnelle, c'est de décider et de redécider à un niveau de réalité, en ayant les moyens d'appréhender et d'intégrer l'ensemble des niveaux de réalité en interaction avec celui sur lequel se porte plus particulièrement l'accent.

Alain CARDON  
B.A. (U.S.A.)  
Vincent LENHARDT  
H.E.C.  
Docteur en Psychologie (Ph. D.)  
Pierre NICOLAS  
Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris

# L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

outil de communication  
et d'évolution

*Deuxième édition*

© Éditions d'Organisation, 1995, pour l'édition originale  
© Éditions d'Organisation, 2004, pour la présente édition  
ISBN : 2-7081-3026-9

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	11
Remerciements .....	17

## Chapitre 1

### Les choix de comportement :

<b>Les états du moi</b> .....	19
A. Introduction aux états du moi. ....	20
B. L'analyse fonctionnelle .....	28
C. Comparaison des états du moi .....	36
D. Les états du moi et la résolution de problèmes .....	46
E. Méthode de résolution de problèmes à partir des états du moi .....	49
F. La notion de contrôle .....	50
G. Les contaminations .....	53
H. Les exclusions .....	54
I. Les états du moi et le rôle de l'encadrement .....	55
J. États du moi et transactions .....	56

## Chapitre 2

### Les modèles de communication :

<b>les transactions</b> .....	57
A. Les différentes sortes de transactions .....	58
B. Les transactions doubles (cachées) .....	62
C. Les transactions adulte-adulte.....	65
D. Les règles de communication.....	67
E. Les transactions sont des interactions .....	68

## Chapitre 3

### Les relations de dépendance et d'autonomie :

<b>la symbiose</b> .....	69
A. Relation d'autonomie et relation symbiotique.....	70
B. Les caractéristiques de la symbiose .....	70
C. La contresymbiose et la chaîne symbiotique .....	72
D. Dévalorisation – Survalorisation (méconnaissances) .....	73
E. Les quatre formes de passivité.....	77
F. Symbiose et transformation.....	80
G. La symbiose saine.....	82

## Chapitre 4

### Un besoin fondamental, être reconnu :

<b>les stimulations (signes de reconnaissance)</b> .....	83
A. Le besoin de stimulations .....	84
B. Les types de stimulations.....	85
C. Quelles stimulations émettre ?.....	88
D. L'économie des stimulations.....	91
E. Stimulations et transformation.....	96

## Chapitre 5

### Que faire de son temps :

<b>la structuration du temps</b> .....	97
A. Le retrait.....	98
B. Le rituel.....	99

C. Le passe-temps.....	99
D. L'activité .....	100
E. Rackets et jeux .....	100
F. L'intimité.....	101

## Chapitre 6

### La relation à autrui et au monde :

<b>les positions de vie.....</b>	<b>103</b>
A. La notion de position de vie.....	103
B. Les gagnants et les perdants.....	108
C. Les positions de vie et les états du moi.....	110

## Chapitre 7

<b>Les techniques de communication.....</b>	<b>117</b>
A. L'écoute.....	118
B. Les questions.....	123
C. Les relances.....	126

## Chapitre 8

### Les mécanismes d'auto-manipulation :

<b>les rackets et les timbres .....</b>	<b>135</b>
A. Les rackets .....	135
B. Rackets et transformation .....	140
C. La collection de timbres.....	141
D. Les principes qui régissent les collections de timbres .....	143

## Chapitre 9

### Les mécanismes de manipulation d'autrui :

<b>les jeux.....</b>	<b>145</b>
A. Le triangle dramatique .....	146
B. Rackets et jeux, un exemple.....	147
C. Les trois catégories de jeux.....	149
D. Les trois degrés des jeux .....	150
E. Transactions et jeux .....	151

F. Quelques jeux courants .....	155
G. Jeux, rackets et timbres .....	159

## **Chapitre 10**

### **Les choix primitifs qui conditionnent nos vies :**

<b>le plan de vie</b> .....	161
A. L'origine du scénario .....	162
B. La matrice du scénario ou plan de vie .....	163
C. Différentes classifications de plans de vie personnels et professionnels.....	166
D. Exemple de plan de vie personnel .....	168
E. Exemples de plan de vie professionnel.....	171
F. Plan de vie des organisations .....	176
G. Scénario et transformation .....	179

## **Chapitre 11**

### **Les comportements qui nous emprisonnent :**

<b>les miniscénarios</b> .....	183
A. Description des miniscénarios .....	184
B. Le cycle du miniscénario .....	188
C. Éléments pour sortir du miniscénario .....	191

## **Chapitre 12**

### **Comment fait-on de l'analyse transactionnelle :**

<b>le contrat</b> .....	193
-------------------------	-----

## **ANNEXES**

Annexe I.	Le jeu de l'égogramme.....	197
Annexe II.	Questionnaire de déblocage de situation .....	205
Annexe III.	Questionnaire de scénario professionnel .....	213
Annexe IV.	Réponses au questionnaire de la page 132 .....	223
Annexe V.	Bibliographie d'analyse transactionnelle.....	225
Annexe VI.	Citations .....	229