

Chapitre 1

L'analyse transactionnelle, un modèle de compréhension et d'intervention

Faire du coaching ou être coach ?

Qu'est-ce qu'être coach ? Cette question, chacun d'entre vous a pu être amené à se la poser. Être coach professionnel, c'est accompagner une personne, dans un cadre contractuel, pour lui permettre de mettre en œuvre ses capacités, d'atteindre ses objectifs, de donner forme et corps à ses envies. C'est lui permettre d'identifier ses désirs et ses visions, ses compétences et ses valeurs pour fonder ses propres décisions. C'est accompagner une personne vers son *autonomie**¹. C'est aussi accompagner cette personne de là où elle croit être à là où elle veut être.

Marine est une jeune cadre peu expérimentée. Elle a refusé un premier poste à responsabilité parce qu'elle a peur de parler en

1. Les mots en italique suivis d'un astérisque sont les mots employés par l'analyse transactionnelle avec un sens spécifique, qui quelquefois diffère du sens habituel. La note de bas de page précise le chapitre où ce terme est explicité. Le concept d'autonomie est ainsi décrit dans le chapitre 2.

public. En effet, elle rougit facilement, et déteste montrer ce qu'elle nomme sa « faiblesse » au travers de cette indication physiologique. Elle débute sa première séance de coaching en expliquant son objectif de pouvoir parler en public sans rougir.

La réponse du coach consiste à l'accompagner de là où elle croit être (je suis une personne qui rougit) à là où elle veut être (prendre la parole en public sans difficulté), sans anticiper ou aller plus loin dans le contrat. S'il constate, au cours de l'entretien, qu'elle présente d'autres caractéristiques qui potentiellement la conduisent à saboter ses ambitions, il pourra lui en parler directement et revoir avec elle le contrat de coaching.

Le coaching est une manière d'intervenir, qui a pour ambition de respecter pleinement le sujet, la personne. C'est un accompagnement qui nécessite que le coach soit persuadé du potentiel de chacune des personnes avec lesquelles il travaille. Cette part de nous à haut potentiel, le « prince » qui est en chacun de nous – selon la mythologie fondée par Eric Berne, l'initiateur de l'analyse transactionnelle – ou encore le « champion » – pour lier le coaching au sport de haut niveau –, ne peut totalement s'exprimer pour des raisons diverses : défaut de compétence, blocages ou limitations liés à notre histoire, notre éducation, ou encore absence de modèle positif. Le coaching affiche clairement son ambition : l'avènement de l'individu dans un sens noble. C'est-à-dire permettre le développement d'une personne qui sait ce qu'elle veut être et y parvient en respectant ses valeurs, son éthique, ses désirs profonds tout en prenant en compte son environnement et la réalité du monde. Cette vision du coaching cadre pleinement avec la philosophie de l'analyse transactionnelle (AT dans la suite du texte).

Le coaching s'inscrit dans les panoplies de développement personnel et de développement professionnel. Il ne se substitue pas à la thérapie, il ne se substitue pas non plus à la formation et aux séminaires de développement personnel ; il est directement centré sur la personne (le client) et vise à son

efficacité dans son environnement. À condition qu'il soit un professionnel compétent et respectueux de la déontologie, chacun d'entre nous aura intérêt à faire appel à un coach à un moment ou à un autre de sa vie.

Lorsque j'ai une décision importante à prendre, par exemple décider d'accepter ou non une promotion, je peux bien sûr prendre la décision seul. Dans ce cas, j'ai de grandes chances de répondre à des messages internes limitants – goût de la bravade, peur de l'échec, revanche sur une situation antérieure –, ou bien de faire ce que mes éducateurs (parents, patrons) m'auraient proposé de faire, à partir d'une position d'adaptation. Je prends ainsi le risque de privilégier ma vie professionnelle au détriment de ma vie privée... Je peux aussi me faire aider de mon épouse (quelle est sa neutralité ?), de mon meilleur ami (il risque de me pousser à prendre le poste à partir de sa propre vision du monde), de mon concierge (il est neutre, mais je ne suis pas tout à fait sûr qu'il soit compétent pour m'aider à définir mes propres priorités). Je peux enfin me faire aider d'un professionnel, d'un coach.

Être coach, ce n'est pas simplement accompagner une personne à partir d'une position sincère d'écoute et d'une vraie volonté de l'aider. Chaque coach a besoin de modèles conceptuels pour pouvoir clarifier les situations qu'il rencontre, leur donner du sens, établir un diagnostic et déterminer une direction à son action. Il a besoin d'établir des stratégies d'intervention, qui vont permettre de guider le client vers son autonomie.

Quel que soit le style d'accompagnement employé par le coach – attitude non directive, interventions paradoxales, explications sur les phénomènes intrapsychiques et la cognition, recadrage –, chacun fera la liaison entre ce qu'il observe de son client et les théories du fonctionnement humain ou de la relation d'accompagnement qu'il connaît et utilise. Chaque coach dispose de modèles explicatifs. Les modèles les plus classiques portent sur le fonctionnement de la conscience et des systèmes émotionnels, les éléments de la motivation, les relations entre

les personnes, la psychopathologie, la psyché humaine, l'organisation des groupes, le leadership, la connaissance et la prise d'information concernant la réalité externe et le monde... Les modèles sont issus des recherches en psychologie, en sociologie, en psychanalyse, en médecine, en sémantique... ou issus d'expérimentations et de connaissances de sens commun. Il n'existe pas d'intervention sans modèle. Peut-être certains coachs ne seront-ils pas conscients, à un moment donné, du modèle qu'ils emploient, mais celui-ci pourra apparaître à un observateur extérieur, au travers des manières d'intervenir, de nommer les difficultés, de se positionner face à son client.

Julie est une coach formée à l'ennéagramme. Elle utilise ce cadre de référence pour analyser la personnalité de son client et définir une problématique sur laquelle elle pourra travailler. Au cours de son travail, on peut entendre des mots comme « mécanisme, fierté, involution, évolution, typologie... ».

Arthur est un coach formé à l'analyse transactionnelle. Au cours d'un de ses travaux d'accompagnement, on peut entendre des mots comme « état du moi, transaction, redéfinition, méconnaissance, symbiose... ». Chacun va aider son client en dessinant une carte de sa personnalité différente, en nommant les difficultés de manière différente, en employant des métaphores de la résolution différentes, et pourtant les deux vont permettre au client d'avancer sur son chemin.

Ne nous méprenons pas, les modèles ont des avantages et des inconvénients. La connaissance d'un seul modèle va amener le coach à schématiser à outrance toute situation en la ramenant au seul modèle disponible, et ainsi à ne pas prendre en considération (à « méconnaître », comme le dit l'analyse transactionnelle) des éléments importants de la situation, à simplifier ou à adapter ses perceptions, à trier les informations que son client lui donne pour faire coller le tout au modèle. Même si cette *redéfinition* (c'est-à-dire la manière non consciente dont le coach va trier les informations dont il dispose pour éviter de modifier son cadre de référence, sa vision du monde) ne porte

pas à conséquence pour l'accompagnement du client, il y a de grandes chances qu'elle conduise le coach à disposer de moins de créativité, à anticiper beaucoup sur les étapes de l'accompagnement, à ne plus adapter finement ses méthodes aux problématiques du client. Lorsque l'on utilise un modèle, il est important de ne pas perdre de vue deux éléments essentiels : les métaphores ne sont que des métaphores ; la carte n'est pas le territoire.

Les métaphores restent des métaphores ; elles ne deviennent pas des choses, des objets réels. Par exemple, un état du moi (le concept central de l'analyse transactionnelle) est un « *système cohérent de pensées et de sentiments qui se manifeste à travers des types de comportements correspondants*¹ ». Il n'existe pas de partie du cerveau qui soit un « état du moi », pas de petite boîte avec des états du moi *Enfant** ou des états du moi *Parent**². Il s'agit, dans cette métaphore, de révéler les liens tissés entre des pensées et des sentiments lorsque la personne vit des situations spécifiques, et le retentissement comportemental de ces pensées et sentiments sur sa manière de se comporter, d'exprimer sa personnalité. Un état du moi Parent est ainsi l'introjection de pensées, de sentiments et de comportements montrés par nos parents ou par d'autres figures d'autorité et que nous réemployons aujourd'hui.

Norma est cadre de santé dans un hôpital important. Lorsqu'elle est prise au dépourvu dans la relation avec les professionnels de santé de son service, elle reproduit les comportements de sa tante qui l'a élevée : elle monte le ton, crie, tempête. Elle sait combien cela est douloureux pour son environnement professionnel et vient en coaching pour modifier cette situation. Elle n'est pas sa tante, mais une part du modèle donné par sa tante est intégrée dans son état du moi Parent.

1. Définition classique en analyse transactionnelle inspirée d'Eric Berne. *Idem* pour les définitions à venir dont la source n'est pas fournie.

2. Les états du moi sont présentés dans le chapitre 3.