

Gysa Jaoui · Marie-Claude Gourdin

Transactions

*Exercice de
l'analyse
transactionnelle
dans la vie
professionnelle*



10
—
50

DL-04-10 1985-31048

Gysa/Jaoui, Marie-Claude Gourdin

Transactions

Matrice managériale	23
Le développement des organisations	24
Animation d'une équipe de travail	25
Les motivations	26
Conduite de réunions	27
La prise de décision	28
Critiques et encouragements	29
L'enrichissement des tâches	30
La communication interne	31
La gestion du temps	32
Pédagogie	33
La vente	34

© 1985 InterEditions, Paris
87, avenue du Maine
75014 Paris 333-34-80

Tous droits réservés. Aucun extrait de ce livre ne peut être reproduit, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Toute réimpression ou traduction sans l'autorisation écrite de l'éditeur est formellement interdite.

8° R
88071



1287 1287-0012
101-101

DL-04-10-1982-31048



© 1982, InterEditions, Paris

87, avenue du Maine
75014 Paris 327-74-50

Tous droits réservés. Aucun extrait de ce livre ne peut être reproduit, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit (machine électronique, mécanique, à photocopier, à enregistrer ou toute autre) sans l'autorisation écrite préalable de l'Editeur.

ISBN 2 7296 0015 9

Sommaire

<i>Matrice transactionnelle</i>	8-9
1. L'AT EN SITUATIONS	11
Les styles de direction	15
Le développement des organisations	24
Animation d'une équipe de travail	32
Les motivations	38
Conduite de réunions	43
La prise de décision	48
Critiques et encouragements	53
L'enrichissement des tâches	59
La communication interne	64
La gestion du temps	70
Pédagogie	74
La vente	78
L'innovation	84
Communication et publicité	90
Etudes et recherches	99
<i>Matrice des exercices</i>	106-107

P.A.E.**111**

Les cartes mentales 113 Nos registres personnels 115 Les registres de l'entreprise 116 Dialogue intérieur 118 Prendre une décision 119 Motivations 120 Tract syndical 121 La pyramide 123 Sur tous les tons 127 Les P.A.E. n'ont pas la parole 128 Repérage P.A.E. 129 Coupez le son 130 Observons-nous les uns les autres 131 Stop and go 132 Les états du moi en action 133 Reformulations 135 Subjectivités 136 Traduction 137 Portrait robot 138

Les transactions**140**

Plusieurs réponses 141 Stimuli 142 Des échanges écrits 144 Note de service 145 Décodage d'un texte 146 De quoi parlez-vous ? 148 Appel à l'Adulte 150 Les options 151

Les signes de reconnaissance**153**

Les pièces 154 Le dossard 155 A la recherche de ses qualités 156 Les caresses écrites 157 La petite annonce 159 Un bilan de reconnaissance 160 Journée porte ouverte aux + 161 Fichier personnel 162 Signes extérieurs de reconnaissance 163 Caresser les idées 164 Un réseau de signes de reconnaissance 165

Structuration du temps**168**

Le café du coin 169 Revue de détails 170 Les passe-temps de la vente 171 A chacun sa structuration 172 Emploi du temps de toutes les couleurs 173

Les jeux**175**

Silence on tourne 176 La relation d'aide 178 Dans ou hors du triangle 179 La réunion 180 Tous en scène 181 Jouons-nous ? 183 Persécuteur, Sauveur ou Victime 185 Portes de sortie 187

Les timbres**189**

Envoi de timbres 190 Sentiments distingués 191 La matrice de régulation 192 Nos partenaires de collections 193 Collections cachées 194

La symbiose**196**

Les demandes symbiotiques 197 Symbioses 199 Attentes réciproques 200

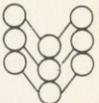
Passivité	201
<i>Comment suis-je passif ?</i> 202	<i>Reconnaissez les méconnaissances</i>
204	<i>Où est le problème ?</i> 206
Positions de vie	208
<i>Où suis-je ?</i> 209	<i>La grille des positions</i> 211
213	<i>Les quatre coins</i> <i>Chacun reste sur sa position</i> 215
	<i>Chacun sa place</i> 216
Scénario	218
<i>Le portrait chinois</i> 219	<i>Adjectifs</i> 221
	<i>L'affiche</i> 222
Questionnaire de déblocage de problème	224
Suggestions de réponses	228
<i>Glossaire</i>	243
<i>Bibliographie</i>	253
<i>Quelques adresses utiles</i>	255



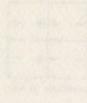
LA MATRICE

	 PAE	 transactions	 signes de reconnaissance
Styles de direction	***		*
Développement des organisations	**		
Animation d'une équipe de travail	**	***	***
Motivations	*		****
Conduite de réunions	**	***	**
Prise de décisions	**		
Critiques/Encouragements			****
Enrichissement des tâches	***		**
Communication interne	*	**	**
Gestion du temps		*	*
Pédagogie	**	**	***
Vente	**	***	**
Innovation	**		*
Communication et publicité	***	***	
Études/Recherches	***	**	*

TRANSACTIONNELLE

 structuration du temps	 jeux	 timbres	 symbiose	 passivité	 positions de vie	 réseaux
**	**		***		***	
				*		***
*	**	*	**		***	
*		*	*		**	
**	**	*	*	*		
	*	*		***	*	
		***			***	
**			**			
**	***			*	**	*
***	***	*	*	***	*	
*	**	*	**	**	***	
***	*		*		*	
	*			***	*	*
*					**	***
*				*		***

TRANSACTION SHEET

							
	***			***		**	**
	***			**	*	**	*
	**			*	*		**
		*		*	*	**	**
	*	***		**	*		
	***			***			**
				**	**		**
	**	*			***	**	**
	*	***		*	*	***	***
	***	**		**	*	**	*
	*			*	**	**	**
		***		**	*		*
	**	**		**	**		*
	***			**	**		*

1

L'AT EN SITUATIONS

Le livre que vous avez aujourd'hui entre les mains n'aborde pas, pensons-nous, une terre inconnue de vous. L'analyse transactionnelle, depuis ses débuts en France, s'est en effet lentement, mais sûrement diffusée au sein de l'entreprise et des institutions. Les séminaires « inter » et « intra » entreprises se sont multipliés, de même que les séances d'information, d'initiation ou de sensibilisation. De nombreux articles et ouvrages ont été également publiés sur le sujet. Ainsi, petit à petit, l'AT a gagné de nombreuses entreprises et, à l'intérieur d'elles, de nombreuses fonctions.

Si, par contre, cet ouvrage constitue votre premier contact avec l'AT, nous vous renvoyons, si vous souhaitez une information complète sur le sujet, aux manuels cités dans la bibliographie et qui présentent les concepts théorique de l'AT. Car maintenant est en effet venu le temps des ouvrages de la deuxième génération, qui prennent le relais pour dire, non plus ce qu'est l'analyse transactionnelle mais comment on s'en sert. *TRANSAC-TIONS* fait partie de cette génération-là et son ambition est double. D'une part présenter, à travers des exemples

concrets, des applications pratiques des différentes grilles transactionnelles, applications qui concernent aussi bien les relations à l'intérieur de l'entreprise que celles de l'entreprise avec son environnement. D'autre part, proposer de très nombreux exercices permettant d'utiliser l'AT dans différents domaines. Un glossaire reprend à la fin de cet ouvrage l'ensemble des termes employés en AT; lorsque ces termes sont introduits pour la première fois dans le chapitre, ils apparaissent en italique.

Depuis plus de six ans, nous appliquons l'AT à tous les domaines décrits dans ce livre dans le cadre de notre activité de conseil et de formation. Les résultats obtenus ont été dans l'ensemble très stimulants, positifs, encourageants. Les exemples cités ont tous été transposés à partir de cas réels. Si certains domaines professionnels ne sont pas abordés c'est que nous n'avons pas voulu être exhaustives, mais parler de ce que nous connaissions et de ce que nous pratiquions.

Ce livre s'adresse avant tout aux managers, formateurs, animateurs d'équipe, chargés d'études et, plus largement, à toute personne intéressée par la vie de l'entreprise. Il se présente en deux parties, chacune précédée d'une matrice, idée originale et caractéristique de cet ouvrage.

Mode d'emploi de Transactions

L'AT se présente un peu comme une boîte à outils. Nous pensons que si l'analyste transactionnel se doit de connaître tous ses outils; le vendeur, le chargé d'études, l'animateur d'équipe par exemple, qui souhaitent utiliser l'AT pour plus d'efficacité n'ont pas besoin de savoir tous les manipuler. Certains d'entre eux leur seront plus utiles que d'autres.

Notre expérience nous a permis de dégager quelles sont pour chaque domaine d'application les grilles d'AT les mieux adaptées. C'est pourquoi, en première page figure une matrice qui présente :

— en abscisse, les grilles de l'AT

— en ordonnée, les domaines d'utilisation.

Dans les cases de cette première matrice figurent des étoiles, placées aux intersections des grilles et des domaines d'utilisation. Ces étoiles, plus ou moins nombreuses, symbolisent le degré d'intérêt des différentes grilles d'AT pour chaque domaine.

Cette première partie expose, en quinze chapitres, les utilisations de l'analyse transactionnelle pour les différentes fonctions de l'entreprise et décline, le cas échéant, les domaines d'utilisation, soit :

— l'AT et le management : styles de direction, développement des organisations, animation d'une équipe de travail, motivation, conduite de réunion, prise de décision, critiques et encouragements.

— l'AT et la direction des relations humaines et sociales : enrichissement des tâches, communication interne, gestion.

— l'AT et la relation pédagogique.

— l'AT et la commercialisation : vente, innovation, communication et publicité, études et recherches.

La deuxième partie décrit soixante et onze exercices : leur contenu, leur déroulement, leur objectif, leurs variantes éventuelles. Le cas échéant, les corrigés ou exemples de réponse type sont regroupés en fin de volume.

Cette deuxième partie est précédée d'une matrice identique à celle qui figure en tête de volume, et qui récapitule les exercices en les regroupant dans les cases correspondantes.

Les styles de direction



PAE



structuration du temps



jeux



symbiose



positions de vie

Qu'est-ce qu'un bon manager ? Quelqu'un qui vise et atteint deux objectifs : aider au développement de l'institution dans laquelle il exerce ses talents et permettre aux hommes et aux femmes qu'il dirige de se sentir bien dans leur travail.

Comment tout cela se traduit-il dans la pratique ? Répondre à cette question c'est offrir des modèles types, définir un profil idéal du bon manager. C'est aussi indiquer des moyens d'atteindre ce ou ces modèles : comment parler, comment gérer, comment agir pour être bon manager ?

C'est là une des options offertes au formateur préoccupé d'aider ceux qui le lui demandent. Proposer un ou des modèles et des méthodes pour y correspondre.

Une autre option consiste pour lui à s'adresser aux hommes et aux femmes qu'il a en formation, à les aider à recenser leurs ressources propres et à leur permettre de les utiliser pour tirer le meilleur parti de leur style de management personnel.

C'est cette seconde démarche que favorise et que rend possible l'analyse transactionnelle. Elle fonctionne d'a-

bord comme un miroir qui renvoie sans complaisance ni dramatisation son portrait psychologique à celui qui le consulte. Elle offre ensuite des moyens pour mettre en valeur telle caractéristique personnelle ainsi recensée ou estomper telle autre. Alors le processus de changement est vraiment vécu comme un processus de développement personnel et non comme une tentative, souvent vouée à l'échec, de devenir un autre que soi-même.

En séminaire

Un exemple nous permettra d'illustrer notre propos : ils se sont retrouvés, parmi d'autres, pour un séminaire inter-entreprises de formation au management. Nous les appelons par leur prénom. Il s'agit de Pierre, Patricia, Alain et Émile. Ils participent à ce séminaire de leur propre gré, motivés par le désir de mieux remplir leur fonction de manager.

Pierre dirige l'entreprise familiale de fabrication de chaussures. Il emploie cinq cents personnes. Patricia est à la tête du département communication de la branche française d'une multinationale. Alain a la charge du service informatique au siège d'une grande banque nationalisée. Émile est responsable d'une importante succursale provinciale d'une entreprise de distribution.

Ces hommes et cette femme ont différents profils socioculturels, des âges et des formations différents, des idéologies et des philosophies différentes, ils conçoivent différemment leurs fonctions. Ils ont en commun le fait d'être dirigeants d'entreprise.

Pendant ce séminaire, ils ont fait connaissance avec la plupart des grilles de l'AT et toutes présentaient de l'intérêt pour eux. Mais quatre d'entre elles ont été plus particulièrement approfondies. La grille du P.A.E. les a aidés à mettre en évidence les points forts et les points faibles de leur personnalité (par points forts nous entendons les états du moi où s'investit le plus d'énergie, par points faibles ceux qui se manifestent le plus rarement). Leur prise de conscience sur leur mode de

structuration du temps au travail, les a conduits à réfléchir sur la façon dont ils gaspillaient ou utilisaient à bon escient le temps dont ils disposaient. Enfin, les grilles de la *symbiose* et des *positions de vie* définissaient le type de rapport qu'ils entretenaient d'abord avec les personnes de leur équipe et aussi avec leurs différents partenaires sociaux.

Que constate chacun des participants, à travers l'application à son cas personnel de ces quatre grilles ?

Pierre

Pierre se rend compte que la partie dominante de son égogramme est le *Parent Nourricier*. En effet, il a une forte tendance à prendre en charge les autres. Dans son entreprise, il se sent personnellement responsable de chacun de ses gars. Parlant de lui en tant que manager, il aime dire : « Tous savent qu'ils peuvent compter sur moi, à tout moment, ils peuvent faire appel à moi s'ils le désirent. » Cette image du bon père qu'il se plaît à donner se traduit dans la vie quotidienne par une grande proximité physique, de langage, d'idées avec les hommes qu'il côtoie. Ainsi pas de bureau directorial somptueux et situé à l'écart, mais donnant sur l'atelier, une pièce toute simple. Le matin il est souvent là avant tout le monde et prend soin de saluer chacun. Dans le groupe, il s'est d'emblée fait remarquer par sa façon de voler au secours du formateur. Patricia lui posait la question : « Comment prouver l'efficacité de toutes ces nouvelles méthodes de management ? » Sans lui laisser le temps d'intervenir, Pierre répondit d'un ton apaisant : « Je crois que cela, on s'en rendra compte nous-mêmes — et se tournant vers le formateur — hein, qu'en pensez-vous ? »

Cette utilisation préférentielle de son *Parent Nourricier* l'amène à prendre en charge *l'Enfant* des autres, donc à établir avec eux une symbiose. C'est-à-dire à utiliser son *Parent* et son *Adulte* pour protéger les autres et penser pour eux, qui s'en remettent à lui pour toutes les décisions importantes et pour « recoller les pots cassés » quand il y a un problème. Ainsi c'est lui qui pendant toute la durée du stage a été le plus souvent dérangé par

des coups de fil de l'extérieur. Et chaque pause le voyait pendu au téléphone pour régler différents problèmes en cours. Visiblement, il s'était rendu totalement indispensable au personnel de son entreprise qui, en son absence, avait besoin de continuer à se référer à lui. En terme de position de vie unê telle attitude transmet le message : *Je suis OK, vous n'êtes pas OK*. « C'est moi qui sais, qui pense, qui agis » et surtout « vous n'êtes pas à la hauteur, on ne peut compter sur vous que jusqu'à un certain point, on ne peut pas vraiment vous faire confiance ». Ceci avec ses subordonnés, car réfléchissant à son style de management du point de vue des positions de vie, Pierre constate qu'il est souvent en position *moins/plus* (*je ne suis pas OK, vous êtes OK*) lorsqu'il a affaire à des personnes extérieures à l'entreprise : banques, clients, pouvoirs publics. Dans ce cas-là, il met en œuvre une autre partie développée de son égogramme qui est son *Enfant Adapté Soumis*. Il se sent alors mal à l'aise et a peur d'être pris en faute par les « puissances extérieures ». En fait Pierre ne se sent vraiment bien que dans son entreprise et quand tout y tourne rond. Aussi dépense-t-il beaucoup d'énergie à veiller au grain. Sa façon de structurer son temps laisse une large place à l'*activité*. Une activité dévorante, car comme il dit lui-même, il est tout le temps « sur la brèche ». Environ une heure et demie dans sa journée est consacrée au *rituel* et au *passe-temps*, car c'est un homme sociable et social. En revanche, il perd relativement peu de temps en *jeux* intenses et quand il s'y livre, il joue de façon préférentielle à des jeux tels que : « *J'essaie seulement de vous aider* » ou « *Que feriez-vous sans moi* ». Il constate surtout qu'il garde très peu de temps pour des relations d'authentique *intimité* (« Je ne peux pas me laisser aller devant eux ! ») et quasiment pas pour le *retrait*.

Ce bilan du style de direction de Pierre fait apparaître à son actif un réel souci à l'égard de ceux avec qui il travaille, il sait les mettre en confiance et créer un climat sécurisant. Pierre apprécie cette image de lui-même. En même temps, il prend conscience que son mode de fonctionnement habituel l'entraîne à développer une

hyper-activité, consacrée à une multitude de tâches quotidiennes. Étant ainsi pris dans des problèmes à traiter au jour le jour, il s'empêche d'en décoller et de prendre une certaine distance pour avoir une meilleure vision de l'ensemble de ses problèmes et faire des prévisions à long terme. La grille de la symbiose l'a aidé à mettre le doigt sur la déperdition d'énergie et de talent que le type de relations qu'il avait établies entraînait dans son entreprise. Enfin sur le plan personnel Pierre ne prend pas suffisamment soin de lui. Il en fait tellement qu'il risque littéralement de se « tuer à la tâche ».

Pierre constate qu'il pourrait utiliser envers lui-même ce Parent Nourricier dont il est si prodigue envers les autres. Être plus attentif aux besoins et aux réactions de son Enfant Libre (la partie la moins développée de son égogramme). Concrètement, il prend la décision d'augmenter progressivement la part de retrait dans sa structuration du temps. C'est-à-dire d'arriver en deux mois à trois quart-d'heure de retrait par jour. Une telle décision le conduira à la fois à ralentir son activité, à consacrer plus de temps à la réflexion et à être moins sur le dos de son personnel.

Patricia

Patricia est une jeune femme d'environ trente-cinq ans, vêtue avec une sobre élégance, elle est belle et distante. Elle possède une intelligence aiguisée et a parfois de l'humour. Mais tout dans son attitude et dans son comportement véhicule le message : *Je suis OK, vous n'êtes pas OK*. Elle a tout vu, tout connu, rien ne peut la surprendre. Les opinions définitives qu'elle émet sur la crise, le chômage, la communication, la gestion ou... l'éducation des enfants sont certes intéressantes quant au fond, mais il est difficile d'échanger avec elle sur tous ces sujets car ses avis ne souffrent pas la discussion. Dans son entreprise, elle a fait une belle carrière; en une dizaine d'années elle a gravi les échelons de l'assistantat au poste de direction qu'elle occupe actuellement. Elle a la confiance de ses chefs qui voient en elle quelqu'un

d'efficace et de loyal. Son *égogramme* met en évidence un Adulte et surtout un *Parent Normatif* très développés. Elle reconnaît elle-même qu'elle critique plus facilement qu'elle complimente. Contrairement à Pierre, rares sont les occasions, dans ou hors de son entreprise, où elle se perçoit en position non OK et son *Enfant Adapté Soumis* est très peu développé. Peut-être cette superbe assurance cache-t-elle une secrète inquiétude sur sa vraie valeur. Cela ne sera jamais formulé par elle au cours du séminaire et nous nous garderons bien d'aller plus loin sur ce sujet qu'elle ne le souhaite elle-même. Quoi qu'il en soit, sa façon d'être dans son service a des conséquences relativement positives sur la bonne marche et l'efficacité de celui-ci, mais sur le climat qui y règne, ces conséquences sont désastreuses. Dans sa structuration du temps, elle repère beaucoup d'activité, de retrait et une part non négligeable de jeux psychologiques. Elle admet leur existence en reconnaissant qu'il y a beaucoup de tension dans son équipe, de la jalousie, des cabales, des peaux de banane qui traînent dans les couloirs, mais elle dit : « C'est toujours comme ça dans toutes les entreprises, les hommes sont des loups entre eux, le tout est de le savoir. »

C'est son travail sur la grille de la symbiose qui lui fait prendre conscience qu'elle pourrait changer quelque chose et assouplir son style de management. En effet, elle s'aperçoit qu'elle cherche à maintenir les autres en position d'*Enfant Adapté*, elle-même étant le *Parent* omnipuissant, mais ce faisant, elle prend conscience du gaspillage des richesses de l'Adulte de ses collaborateurs. Elle décide d'utiliser plus souvent son Adulte avec eux et de faire davantage confiance à leur propre Adulte. Le groupe lui demande de mentionner quelque chose de concret qu'elle va faire pour cela.

Elle prend le mini-contrat, de retour dans son entreprise, d'entendre pendant trois jours les rapports oraux et de lire les rapports écrits en réagissant uniquement depuis son Adulte, c'est-à-dire sans se laisser aller à l'ironie et à la dévalorisation mais en posant, si nécessaire des questions précises et en donnant clairement son

avis. Elle nous surprend en ajoutant un autre mini-contrat. Elle déjeune de temps en temps avec un groupe de communicateurs masculins qui aiment bien rire et faire des plaisanteries de plus ou moins bon goût; d'habitude elle s'indigne, les regarde de haut ou les remet à leur place. Elle décide au prochain repas de les écouter tranquillement et peut-être, ajoute-t-elle, « je vais rire aussi ».

Alain

Alain, c'est l'homme des chiffres, des questions précises, de l'écriture. Depuis le début du stage, il écoute attentivement, prend des notes, intervient relativement peu, et souvent de façon appropriée et pertinente. Il n'élève jamais la voix. Il se dégage de sa personne une impression de tranquillité, de calme, en même temps il apparaît un peu terne et pas très boute-en-train. Dans l'exposé de ses motivations à participer à ce stage, il a dit avoir été attiré par l'aspect technique de l'AT, il en a entendu parler comme quelque chose de sérieux, où on ne se livre pas à ce qu'il appelle des déballages. Dans ses attentes il dit chercher à mieux comprendre les hommes avec qui il travaille, car dit-il, « J'ai l'impression de mieux m'entendre avec les machines qu'avec les hommes de mon équipe, ils sont souvent très déconcertants dans leurs réactions ». Alain a un style de management plutôt technocratique, son état du moi le plus largement développé est l'Adulte qui peut parfois apparaître comme *exclusif*. Dans sa structuration du temps c'est l'activité et le retrait qui dominent. En terme de position de vie, il est le plus souvent dans une position OK+/OK+, mais qu'il a lui-même baptisée d'« OK+/OK+ d'indifférence ». Passionné par son travail, il fait relativement confiance à ceux qui le secondent, mais ne s'intéresse pas vraiment à eux en tant qu'hommes. Son principal souci est l'efficacité, la rentabilité, l'organisation du travail. Il ne repère pas l'existence d'une relation symbiotique installée avec les personnes de son équipe. Le style de direction d'Alain est assez bien adapté à son entreprise et à son activité (informatique bancaire). Aussi n'éprouve-t-il pas le be-

soin de changer. Cependant, il est intéressé par l'idée de se rapprocher davantage de ses collègues, pour les connaître mieux. Son mini-contrat est de fréquenter quinze minutes par jour la cafétéria de l'étage où se trouve son bureau. Jusqu'alors il n'y mettait jamais les pieds.

Émile

Émile est l'opposé d'Alain dans le groupe. Il aime rire, faire des blagues. Il est toujours le premier à se proposer quand on demande des volontaires pour interpréter des jeux de rôle et nous rions à gorge déployée devant ses interprétations souvent bien vues et toujours traitées sur le mode humoristique. S'il « pige » vite l'essentiel des concepts présentés, les exposés théoriques approfondis le voient bâiller plus souvent qu'à son tour. On aura compris que l'état du moi dominant d'Émile est l'Enfant, et dans l'Enfant, surtout l'Enfant Libre. Quand Émile parle de son activité professionnelle, il évoque avec beaucoup de nostalgie son job précédent. Dans son entreprise, il animait une équipe d'acheteurs avec qui il s'entendait très bien. Il aimait utiliser son astuce à négocier les meilleurs contrats et l'ambiance dans ce petit groupe d'hommes était à la franche camaraderie. Ainsi son Enfant était satisfait et son *Petit Professeur* et son Adulte formaient une bonne équipe pour l'aspect technique de son travail; quant à son Parent, la partie la moins développée de son égogramme, il n'avait justement pas besoin de beaucoup s'exercer. Mais lorsque Émile en vient à son activité actuelle, on sent que les choses vont beaucoup moins bien pour lui, d'ailleurs il ne s'en cache pas. Ce qui apparaît comme une promotion professionnelle s'avère surtout pour lui une régression sur le plan psychologique. Il se trouve le plus souvent en position OK-/OK+ et même OK-/OK-. Il ne se sent pas à la hauteur de sa tâche et a tendance à en vouloir aux autres et particulièrement à « ceux du siège à Paris » qui ne répondent pas suffisamment à sa demande symbiotique, c'est-à-dire qui, selon lui, l'ont mis à ce poste et maintenant « s'en lavent les mains » attendant seule-

ment de lui des résultats chiffrés. Aujourd'hui, cent cinquante personnes dépendent de lui et Émile se rend compte qu'il a à exercer auprès d'eux son état du moi Parent de façon positive, pour assumer son rôle de dirigeant qui, en dernier ressort, a à demander que certaines choses soient faites. Or, jusqu'alors Émile répugnait à cette démarche, son style de management personnel, le style copain convenait parfaitement à la petite équipe soudée qu'il animait auparavant et n'est plus adapté à un groupe important dont il vient de prendre la charge. Aussi en terme d'état du moi, Émile est-il passé de l'Adulte et l'Enfant Libre à l'Enfant Adapté non OK. Quant à sa structuration du temps, elle a évolué d'une dominante activité et intimité à une dominante jeux, avec des jeux du type « *Regarde ce que tu m'as fait faire* », « *C'est affreux* », « *Sans eux* », etc.

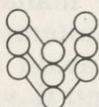
Ce qu'Émile décide en fin de séminaire c'est d'utiliser davantage son état du moi Parent Normatif positif, c'est-à-dire d'accepter de donner clairement des directives à son personnel et d'attendre qu'elles soient exécutées. Il met au point un plan de management sur dix-huit mois qui vise à faire évoluer son style vers plus de fermeté pour pouvoir à terme l'assouplir et revenir vers quelque chose de proche de ce qu'il a connu précédemment (en tenant compte du contexte) et qui correspond mieux à sa personnalité.

Il faut noter cependant que, faute de suivi, le contrat d'Émile est le plus difficile à mener à terme, car il demande un changement en profondeur, sur le plan intra-psychique, qu'un simple séminaire de trois jours suffit rarement à assurer.

Le développement des organisations



PAE



scénario

Pour parler du développement des organisations en utilisant les grilles de l'AT, nous avons à considérer une organisation comme une personne, un être vivant qui naît, se développe et meurt. Sa durée de vie peut être beaucoup plus longue que dans le cas d'un être humain, mais le processus est, toutes choses étant égales, semblable. Nous avons alors affaire au déroulement dans le temps du processus, et pour l'envisager sous cet angle diachronique, l'instrument de choix à emprunter à l'AT est celui du *scénario*.

Par scénario d'une entreprise, on entend la façon dont son existence se déroule, les blocages, non conjoncturels, qui font obstacle à son développement, l'image qu'elle a d'elle-même et celle qu'elle projette à l'extérieur, les influences archaïques qu'elle subit et dont elle n'a pas toujours conscience, les raisons cachées qui peuvent avoir présidé aux différents rachats, absorptions, associations qui ont éventuellement marqué son histoire et à partir de tout cela les hypothèses de développement que l'on peut en déduire. Il va de soi qu'une intervention utilisant le concept de scénario d'entreprise ne se conçoit

qu'avec la collaboration des dirigeants de ladite entreprise. Il est inutile d'analyser le scénario de l'entreprise simplement pour le « plaisir » de le faire, avec des collaborateurs qui n'auraient aucun pouvoir réel pour intervenir sur ledit scénario. Ceci peut avoir comme seule conséquence d'être à la source de *jeux* tels que « *C'est affreux* », ou « *Sans eux...* » Il est d'autre part indispensable d'envisager le travail sur le scénario d'entreprise comme un complément à des approches davantage orientées sur des diagnostics et des prévisions quantitatifs et chiffrés. En quelque sorte, il s'agirait de compléter l'approche physiologique par une approche psychologique. Ces réserves et ces limites étant posées, nous allons étudier le scénario d'une organisation d'un système un peu particulier, il s'agit d'une maison de la culture d'une ville de province*.

L'histoire

Une première façon d'analyser le scénario d'une personne est de connaître l'histoire de sa naissance. Nous faisons de même pour une institution.

Historiquement, les maisons de la culture ont vu se pencher sur leur berceau des pères prestigieux : l'État français, le général de Gaulle, et le ministre de la Culture d'alors, André Malraux. Leur message paternel était en quelque sorte : « Croissez et multipliez, et allez vers le peuple, nous vous en donnons les moyens. » Cependant, assez vite, pour des raisons conjoncturelles, politiques et économiques, ce père s'est dérobé avant que ces maisons, chargées d'un tel message, n'aient justement achevé leur période de croissance et de développement pour agir de façon réellement autonome.

La conséquence de cet état de fait a été un sentiment de malaise, d'« abandonite », une réaction d'Enfant Adapté envers un père qui se dérobe. Un peu comme réagirait un

* L'étude à laquelle nous faisons référence tout au long de ce chapitre a été réalisée en collaboration avec le Cabinet « 2 G ».

enfant chargé d'une mission trop lourde pour lui et qui ne se sent pas soutenu dans cette mission.

Un nom significatif

Un autre des éléments du scénario d'une personne est le prénom et le nom de celle-ci. Il en va de même pour une institution. Voyons ce qu'il en est d'une « maison de la culture ». Maison : d'abord, c'est un mot qui évoque un lieu chaleureux, peut-être respectable, mais plus tourné vers l'intérieur qu'ouvert à l'extérieur. Un lieu où on se rend (Cf. Maison du Peuple, Maison du Culte, Maison de Dieu), plutôt qu'un espace ouvert qui reçoit et renvoie, plutôt qu'un carrefour où la circulation des hommes et des idées se fait dans tous les sens.

Le fait que cette maison soit une maison de la culture, n'est pas fait pour compenser ce caractère un peu solennel. Le mot culture est un mot parental, sérieux, respectable. La maison de la culture d'une ville, c'est un peu le temple où l'on va rendre hommage à la culture.

Une présentation austère

Un autre élément qui nous permet de déceler le scénario d'une personne, c'est son aspect extérieur, la façon dont elle se présente, se tient, s'habille. La maison de la culture qui nous intéresse se présente sous la forme d'un bâtiment circulaire vitré. Ces vitres qui pourraient signifier ouverture, ne laissent en fait pas voir grand-chose de ce qui se passe à l'intérieur. La plupart des salles où il se passe quelque chose (salle de théâtre, d'exposition, etc.) étant situées dans les étages. Le hall d'accueil vaste et austère n'abrite pas en général de manifestations. Le passant qui la longe ou celui qui pourrait entrer dans cette maison pour jeter un coup d'œil n'y verrait presque rien. Ajoutons à cela que le nom Maison de la Culture ne se trouve pas indiqué sur le bâtiment. Ainsi, celui-ci se présente comme un monument anonyme et un peu secret.

Une personne nous renseigne également sur son scénario par ce qu'elle dit, ce qu'elle communique aux autres. Une institution comme celle-ci communique surtout par des documents écrits, revues et affiches qu'elle offre au public. La maison de la culture qui nous intéresse produit un certain nombre de documents qui témoignent d'une unité de style qui signifie qualité, esthétique, sérieux, sobriété, culture, mais ils disent moins gaieté, plaisir, animation, détente.

En ce qui concerne l'évolution de la revue qu'elle édite, celle-ci voit s'améliorer sa qualité matérielle et technique, en même temps que disparaît l'élément de couleur au profit d'un noir et blanc rigoureux. La dernière couverture qui montre un sourire date de quatre ans. Depuis, quelques visages sérieux ou pas de personnage du tout, mais des photos abstraites.

Mais ce qui frappe le plus quand on analyse cette production, c'est qu'elle dit en quelque sorte et en forçant le trait : « Voilà qui je suis, intéressez-vous à moi », plutôt que : « Je m'intéresse à vous. » En effet, celui qui souhaite y trouver des informations précises sur les jours, heures et même lieux des manifestations proposées, doit fournir un effort certain pour y arriver. Dans la plupart des numéros de la revue, ces informations (qui tantôt mentionnent l'heure, tantôt pas) sont à des endroits et dans des typographies variables. Parfois même, elles ne sont pas mentionnées.

La personne intéressée par les activités de cette maison de la culture peut toutefois se reporter au programme précis et détaillé qu'édite celle-ci. Ce programme se présente sous une forme chronologique et décrit les activités de la maison au jour le jour. Une telle présentation suggère plutôt un interlocuteur qui a d'abord décidé d'aller à la maison de la culture et veut savoir ce qui s'y donne tel jour. Elle s'adresse donc à un public maison de la culture, plutôt qu'à des publics différents : cinéphiles, mélomanes, amateurs de théâtre...

Certaines affiches renforcent cette image d'informations destinées aux « fidèles » ou à un public d'initiés, par leur aspect non explicite. Ces affiches sont, le plus souvent, d'une qualité technique et artistique irrépro-

Transactions

Exercice de l'analyse transactionnelle dans la vie professionnelle

«L'analyse transactionnelle s'est lentement mais sûrement diffusée au sein de l'entreprise et des institutions. Les séminaires "inter" et "intra" entreprises se sont multipliés, de même que les séances d'information, d'initiation ou de sensibilisation. Ainsi, petit à petit, l'AT a gagné de nombreuses entreprises et, à l'intérieur d'elles, de nombreuses fonctions. Maintenant est venu le temps des ouvrages de la deuxième génération, qui prennent le relais pour dire, non plus ce qu'est l'analyse transactionnelle mais *comment on s'en sert*. *TRANSACTIONS* fait partie de cette génération-là et son ambition est double. D'une part présenter, à travers des exemples concrets, des applications pratiques des différentes grilles transactionnelles, applications qui concernent aussi bien les relations à l'intérieur de l'entreprise que celles de l'entreprise avec son environnement. D'autre part, proposer de très nombreux exercices permettant d'utiliser l'AT dans différents domaines.

Ce livre s'adresse avant tout aux managers, formateurs, animateurs d'équipe, chargés d'études et, plus largement, à toute personne intéressée par la vie de l'entreprise. Il se présente en deux parties, chacune précédée d'une matrice, idée originale et caractéristique de cet ouvrage.»

Gysa Jaoui, une des pionnières, en France, de l'analyse transactionnelle, la pratique au sein du GIMCA, cabinet conseil en innovation et en communication. Elle s'est également orientée vers le développement personnel, sujet traité dans "Le Triple Moi" paru chez Robert Laffont.

Marie-Claude Gourdin appartient à l'Institut de Formation de la Banque de France et a mené dès 1974 les premières expériences d'introduction en France des concepts de l'analyse transactionnelle en milieu bancaire.

ISBN 2 7296 0015 9

F 85/82.9

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE



3 7502 00281004 4

 **Inter
Editions**

Atelier Patrick O'Heguerty

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

