

Responsabilité du coach utilisant l'analyse transactionnelle.

Etre praticien de l'analyse transactionnelle dans le champ organisation est un réel privilège, que l'on exerce sous la forme du coaching individuel ou d'interventions au sein des équipes constituées. Cette position particulière nécessite une prise de conscience profonde des privilèges et des limites de l'exercice de son activité et l'analyse des méthodes que l'on emploie et de ses interventions dans une vision éthique de son action.

Accompagner des clients dans leur développement professionnel et personnel, leur permettre d'atteindre leurs objectifs, d'y voir plus clair dans leur carrière, d'identifier les impacts de leur vie professionnelle sur leur vie privée, de développer une pensée consciente à propos de leurs difficultés, de mieux définir leurs objectifs, d'arrêter de jouer des jeux psychologiques, amène l'analyste transactionnel à avoir un réel impact sur la vie de la personne accompagnée. Il exerce une autorité, au travers de ses compétences, connaissances, éclairages sur le monde. Par cette autorité que son client lui reconnaît, il permet l'exercice de sa puissance lorsqu'il conduit son client à avancer dans l'atteinte de son contrat. Il peut également exercer un pouvoir lorsqu'au détour d'un accompagnement, il amène la personne accompagnée dans une direction qui n'est pas nécessairement celle qu'elle aurait choisie en toute connaissance de cause, lorsqu'il exploite la relation à des fins mercantiles ou en lien avec son scénario, lorsqu'il impose sa propre construction du monde (son cadre de référence) à son client.

Enfin, il tire un profit personnel de la rencontre au travers de la découverte du cadre de référence de l'autre, de l'approche d'une certaine intimité, de la qualité de la relation, de l'impact narcissique de la reconnaissance que le client lui accorde.

Lorsqu'il intervient au sein des équipes – ce qui est le cas des praticiens en analyse transactionnelle du champ organisation avec des variantes selon leur origine professionnelle (managers, responsables d'équipe, consultants, formateurs) – lorsqu'il pratique la psychiatrie sociale dont Eric Berne se voulait le chantre¹, l'analyste transactionnel peut de plus avoir un impact social notable. Bien souvent, ses interventions ont une relative efficacité, et quelquefois, lorsqu'il accompagne des cadres qui élargissent leur cadre de référence, modifient leurs comportements et développent des modèles de management plus respectueux des personnes, il conduit au changement au sein des systèmes sociaux.

Lorsqu'il dénoue une situation de crise, de conflit, qu'il aide l'entreprise à se réparer après des situations de blocage, qu'il accompagne les fusions – acquisitions dans une dynamique d'Okness, il développe les potentiels d'autonomie des structures et des personnes, limite les souffrances et les impacts psychologiques ou physiologiques sur les personnes. Son autorité et son pouvoir vont alors dans le sens de ses valeurs humanistes. Dans ce type d'intervention l'impact va au-delà du développement professionnel des personnes accompagnées, elle s'accompagne d'une communication et d'une modélisation à partir des valeurs fondamentales de l'analyse transactionnelle, de sa 'philosophie'.

Mais toute intervention ne conduit pas au changement, dans d'autres cas, l'intervenant va conduire, à l'acceptation par les acteurs de nouvelles contraintes, de systèmes dysfonctionnels de communication ou d'organisation. Il pourra renforcer l'adaptation de la personne ou de l'équipe accompagnée à des fonctionnements 'limites', il contribuera à renforcer la culture existante, il joue alors le rôle de soupape et son intervention contribue au maintien du système en l'état.

Prenons un exemple : dans cet établissement hospitalier, les souhaits des jeunes cadres ne sont pas pris en compte par la direction des soins, ainsi telle cadre de santé fraîchement sortie de l'école se retrouve dans le service dont elle est issue, service qu'elle a souhaité quitter.

¹ Eric Berne : théorie des groupes et des organisations

Cette prise de fonction entraînant un stress important lié à la fois à la découverte du poste, à la nécessité de trouver comment se repositionner face à ses anciens collègues et à des difficultés relationnelles avec certains médecins nées de ses prises de position antérieures.

Cette situation n'est pas adéquate pour le développement du jeune professionnel, qui accumule les erreurs. Les relations à la hiérarchie deviennent de plus en plus difficile. Le contrat confié et accepté par l'intervenant conduit à l'adaptation de la personne à son poste en l'aidant à 'accepter' les conditions du travail et en l'aidant 'à gérer' ses émotions, elle ne conduit pas de changement sur le système organisationnel et ne permet pas le développement d'une nouvelle culture d'entreprise.

En réponse aux risques de l'intervention, l'analyste transactionnel va mener, tout au long de son apprentissage et de sa carrière, une réflexion sur sa responsabilité et se poser la question de ses valeurs, de ses opinions politiques, des impacts de ses missions sur les organisations et les personnes. Il développera sa responsabilité tout au long de son évolution professionnelle et personnelle au travers de 3 domaines de réflexion : le professionnalisme (aspect Adulte) ; l'éthique (aspect Parent) ; l'implication personnelle (aspect Enfant).

Professionnalisme :

Il s'agit d'acquérir un professionnalisme cohérent avec les missions réalisées.

La première composante du professionnalisme est la formation avec en particulier et en dehors des concepts d'AT et des outils d'intervention, la compréhension des mécanismes de la relation d'aide, des fondements de la relation humaine et de la collaboration. L'expérience acquise dans les mises en situation, le vécu 'de l'intérieur' acquis lors de séances supervisées, les échanges avec les autres professionnels, la réflexion sur l'intérêt, l'origine et les buts poursuivis par la démarche de devenir analyste transactionnel, constituent des bases de l'acquisition du professionnalisme. A chacun de continuer après cette formation initiale à se perfectionner par la formation continue, la supervision, la participation à des groupes de pairs, la recherche et la réflexion sur sa pratique.

Une autre composante du professionnalisme se vérifiera par la capacité de l'analyste transactionnel à sélectionner ses interventions, à ne pas vouloir 'traiter' tout ce qu'il remarque et observe chez son client. Il sera vigilant à toujours être au mieux un demi pas derrière son client, au plus un demi pas en avance par rapport à son client. Vouloir aller trop vite peut conduire à générer de la peur ou un sentiment d'incapacité chez son client. Une troisième composante du professionnalisme est la capacité de l'analyste transactionnel à comprendre le cadre de référence de ses clients et des institutions dans lesquelles il travaille. Pour cela, il doit bien évidemment avoir une idée précise des fonctionnements des organisations et des groupes, être intéressé par la vie de l'entreprise, se tenir au courant des évolutions économiques et organisationnelles des entreprises.

Ethique :

Au-delà de la lecture et de la compréhension de la charte déontologique de l'EATA, l'analyste transactionnel veillera à mener une réflexion sur le pouvoir, l'emprise et les phénomènes de manipulation. Il s'intéressera à la souffrance de l'homme au travail.

On cherchera lors de la formation à créer chez l'analyste transactionnel la capacité à se poser la question de la justesse de son intervention. Lorsqu'il prend conscience que ses actions ne génèrent pas de manière systématique une amélioration de la culture et des modalités de fonctionnement de l'entreprise, mais qu'elles peuvent quelquefois renforcer les dysfonctionnements existants, il sera amené à 'passer' une étape de sa croissance professionnelle. Il pourra alors prendre conscience que lorsque son contrat ne lui permet pas d'induire une action directe sur la culture d'entreprise, il sera néanmoins en position de permettre à la personne ou au groupe accompagné d'exercer leur regard critique, de rechercher des solutions pour ne pas être entraînés dans les dysfonctionnements de l'entreprise.

Plusieurs axes de travail sont possibles pour développer cette réflexion éthique : par exemple, l'analyste transactionnel peut prendre article après article de la déclaration de déontologie de l'EATA et analyser la manière dont cet article s'applique à sa pratique quotidienne ou exceptionnelle. Il peut

faire des liens, rechercher les fondements de l'indication déontologique ; sur quelles valeurs cet article repose-t-il ? Quelles pensées philosophiques le sous-tendent ? Comment ces pensées philosophiques se confrontent-elles à sa propre vision du monde ? L'analyste transactionnel peut également se poser la question de ses propres valeurs, imaginer les situations qui l'amèneraient à un questionnement ou à un doute éthique.

Implication personnelle :

Chacun a un scénario actif et pour cette raison, l'implication personnelle dans la relation peut dépasser la bonne mesure professionnelle. Lorsque la relation entre le professionnel et la personne accompagnée se développe et s'enrichit, cela peut raviver des déceptions, des difficultés, des désirs anciens, des aspects spécifiques du scénario du client et de l'intervenant, le système client - intervenant se développe, chacun pouvant trouver sa place dans le scénario de l'autre. Loin de culpabiliser pour cette propension à faire entrer le personnel dans la sphère professionnelle, l'analyste transactionnel apprendra à identifier ses propres risques et à utiliser ces informations pour sa propre croissance professionnelle et personnelle. Il pourra repérer prioritairement :

- **Les abus de position** : pour des raisons financières, par envie de progresser dans son métier, par la possibilité d'accès à une information de valeur, l'analyste transactionnel peut demander des faveurs à son client ou à vouloir prolonger ses interventions au-delà du nécessaire à l'atteinte du contrat.
- **L'érotisation de la relation** : la profondeur de l'écoute, la qualité de la relation, l'intimité à laquelle le client peut arriver, l'exposé de situations difficiles peut faire naître chez le client (et chez l'intervenant) un sentiment d'amour ou de désir qui dépasse la relation professionnelle.
- **La recherche d'une appartenance ou d'une reconnaissance** : l'intervenant est quelquefois en recherche d'une appartenance ou d'une reconnaissance qui l'amènent à développer des liens d'amitié avec ses clients, ce qui diminue rapidement la puissance de ses interventions.

La supervision constitue une des meilleures pratiques pour continuer à progresser dans l'acquisition de comportements et de pratiques déontologiques, dans la compréhension de ses interventions. La supervision permet à la fois de comprendre ce qui a été efficace dans une intervention, les progrès que l'analyste transactionnel peut réaliser pour être plus efficace, la découverte de ses modes de fonctionnement, la résolution de ses difficultés ou accroches relationnelles. La supervision permet également, par la relation de confiance qui s'instaure avec le superviseur, de lâcher certains modes de comportements ou croyances dommageables à la puissance de l'analyste transactionnel (travailler seul, s'exclure du réseau, ne pas se montrer, ne pas se croire à la hauteur, être convaincu d'usurper son titre, rechercher le perfectionnisme...). La supervision permet à l'analyste transactionnel de comprendre ce qui se passe et d'être capable d'en parler, tant lorsque ses actions sont efficaces, que lorsqu'il rencontre des difficultés de positionnement, de relation, d'intervention. Elle lui permet également d'obtenir des signes de reconnaissance spécifiques sur son professionnalisme.

Daniel Chernet
2008