

**DOMINIQUE CHALVIN**

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# **Les outils de base de l'Analyse transactionnelle**

**Pour développer  
l'énergie des individus  
et des organisations**



Du même auteur  
Dans cette collection

*L'affirmation de soi*

*Du bon usage de la manipulation*

*Histoire des courants pédagogiques. Tome 1 – Encyclopédie des pédagogies pour adultes*

*Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle. Pour réussir avec les autres*

*Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment s'en sortir*

Composition : Myriam Labarre

© 1996 ESF éditeur  
© 2023 ESF Sciences humaines  
SAS Cognitia  
37 rue Lafayette  
75009 Paris

14<sup>e</sup> édition 2023  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN : 978-2-7101-4663-6  
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2023 ESF Sciences humaines  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

**N**ous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Service Lecteurs  
37 rue Lafayette  
75009 Paris  
ou par mel à : [contact@esf-scienceshumaines.fr](mailto:contact@esf-scienceshumaines.fr)

# Plan d'autoformation

- 1** Lire le chapitre 1.
- 2** Faire l'exercice 8, n° 3.
- 3** Les états du moi :
  - lire le chapitre 2, n°s 1, 2, 3 et 4 ;
  - faire les exercices 1 et 2 ;
  - lire le chapitre 2, n° 5 ;
  - faire les exercices 3, 4 et 5 ;
  - lire le chapitre 2, n°s 6-7 ;
  - faire les exercices 6, 7 et 8 ;
  - faire l'exercice 9, n° 1.
- 4** Les strokes :
  - lire le chapitre 3 ;
  - faire les exercices 9, n°s 2, 3, 4, 5, 6.
- 5** Les transactions :
  - lire le chapitre 4 ;
  - faire l'exercice 10.
- 6** Les positions de vie :
  - lire le chapitre 5 ;
  - faire l'exercice 11.
- 7** Les jeux :
  - lire le chapitre 6 ;
  - faire l'exercice 12.
- 8** Le temps :
  - lire le chapitre 7 ;
  - faire l'exercice 13.

## Note de l'éditeur

Dominique Chalvin nous a quittés en 2020. Cet ouvrage, comme l'ensemble de son œuvre, est désormais devenu un « classique ». Il offre une excellente familiarisation avec les concepts classiques de l'AT (les états du moi, les transactions, les positions de vie, les jeux) et en montre les côtés pratiques. Cette nouvelle édition des Outils de base de l'analyse transactionnelle reprend fidèlement le texte de l'édition précédente et est accompagnée d'une mise en perspective rédigée par Lionel Bellenger.

# Avant-propos

Un proverbe québécois dit : « Un mauvais ouvrier a toujours de mauvais outils ». Est-ce à dire que lorsqu'on n'arrive pas à s'entendre, c'est que nous ne disposons pas de la bonne ressource, ou peut-être que nous l'utilisons mal ?

Le livre que vous avez entre les mains offre toutes les clés pour comprendre les transactions qui s'installent dès que des personnes échangent.

Depuis une soixantaine d'années, l'analyse transactionnelle propose une boîte à outils pour comprendre comment nos émotions, nos pensées interagissent. On doit au psychiatre canadien Éric Berne (1910-1970), la formulation des concepts qui s'inscrivent dans un courant de philosophie humaniste. Pour Éric Berne, qui s'appuie sur les travaux du médecin analyste René Spitz (1887-1974), l'engagement est clair : la nature humaine serait fondamentalement positive en ce sens que les êtres humains font des choix et les assument.

On comprend le malentendu historique qui continue à marquer l'analyse transactionnelle. Éric Berne, après 15 ans d'études de la psychanalyse, s'est vu refuser l'admission à l'institut de psychanalyse de San Francisco. Une autre version dit que c'est lui qui se serait détourné de l'approche de l'inconscient par Freud et aurait renoncé à la voie de la cure.

Toujours est-il qu'en 1958, il formulait sa théorie des États du Moi, définis comme « un système de pensées, d'émotions et de comportements associés ». Bref, il quittait « le ça, le moi et le surmoi » de Freud pour le P.A.E. (Parent, Adulte, Enfant), une tout autre option théorique. Il déroulait alors un ensemble de concepts associés à des outils : les transactions, les scénarios, les positions de vie, les jeux, les notions d'injonction et de permission, les distorsions, la gestion des sentiments (les « timbres », les « rackets », les « elastics »), l'économie des signes

de reconnaissance (les « strokes »), la structuration du temps, les « drivers »... Sa volonté de simplifier de façon pragmatique l'analyse des transactions a fait le succès de l'analyse transactionnelle par rapport à l'approche freudienne. Son côté pratique l'a fait adopter par des psychothérapeutes s'écartant des théories de l'inconscient.

Éric Berne avait la prétention d'en revendiquer une appartenance à la phénoménologie, mais son approche, délibérément comportementaliste, l'éloignera définitivement de la voie psychanalytique.

L'analyse transactionnelle est utilisée pour les thérapies brèves et dans les formes d'accompagnement professionnel (coaching). Elle fait l'objet de certifications privées et se soumet à un code de déontologie édité par l'EATA (European Association for Transactional Analysis).

La réédition de l'ouvrage de Dominique Chalvin (1931-2020), publié en 1996 et depuis enrichi et actualisé, est un hommage à l'un des auteurs pionniers en France de l'analyse transactionnelle. Marqué par un grand souci pédagogique, il fournit un manuel fidèle aux outils de base qui respecte les travaux d'Éric Berne et de ses disciples. Une vraie boîte à outils pour améliorer la relation aux autres. Pour la nouvelle édition de ce livre, on ne peut que saluer toute la passion de transmettre d'un grand formateur, regretté et respecté en France. Il était diplômé de l'International Transactional Analysis Association de San Francisco (ITAA).

Lionel Bellenger

*Directeur de la collection Formation Permanente  
ESF Sciences Humaines*

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Table des matières

**Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?** ..... 3

**Plan d'autoformation** ..... 4

**Avant-propos** ..... 5

## **1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux**

**Introduction** ..... 13

Chapitre 1. **L'analyse transactionnelle est une approche systémique** ..... 15

- 1. Un objet commun : l'individu dans son contexte .....16
- 2. Comprendre le système et ses rouages .....21
- 3. Reconnaître l'irréalisme pour l'éliminer .....26
- 4. Mettre en œuvre un changement réaliste .....30

Chapitre 2. **Mieux se connaître ou les trois façons d'être soi-même : le PAE** ..... 35

- 1. Les états du Moi en 3 systèmes .....36
- 2. Les 8 sous-systèmes .....44
- 3. Le fonctionnement des états du Moi .....52
- 4. L'usage efficace des états du Moi .....56

Chapitre 3. **Le stroke ou l'art du contact** ..... 65

- 1. Les onze lois du stroke .....65
- 2. L'art de bien gérer et distribuer les strokes .....71
- 3. Conclusion : voir le côté positif des autres et de soi-même .....76

Chapitre 4. **L'art de communiquer : les transactions** ..... 77

- 1. Les transactions parallèles ou l'art d'être sur la même longueur d'onde .....77
- 2. Les transactions croisées ou l'art de ne pas être sur la même longueur d'onde .....82
- 3. Les transactions cachées ou l'ambiguïté normale de l'être humain .....84

Chapitre 5. **Les représentations positives de soi et des autres : les positions de vie** ..... 93

- 1. Opinions, jugements, représentations et comportements .....93
- 2. Explorer les 4 positions de vie .....96
- 3. Comment sortir d'un cycle négatif? .....107

Chapitre 6.	<b>Les jeux ou comment sortir des conflits ?</b> .....	109
	1. Repérer les séquences d'un jeu pour l'éviter ou l'arrêter .....	109
	2. Identifier le type de jeu pour l'éviter ou l'arrêter .....	114
	3. Prendre conscience des avantages nuisibles .....	118
	4. Les six moyens de sortir d'un jeu .....	129
	5. Pour conclure .....	132
Chapitre 7.	<b>L'art d'utiliser son temps avec les autres</b> .....	133
	1. La grille du temps .....	133
	2. Concevoir une stratégie d'organisation de son temps .....	136
<b>Conclusion</b>	.....	139

## **2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique**

Exercice 1.	<b>Les états du Moi : PAE</b> .....	143
Exercice 2.	<b>Utiliser tous les états du Moi</b> .....	145
Exercice 3.	<b>Développer un état du Moi au bon moment</b> .....	147
Exercice 4.	<b>Utiliser un état avec clarté, netteté et lucidité</b> .....	149
Exercice 5.	<b>Utiliser le PAE pour la résolution de problèmes et la prise de décision</b> .....	151
Exercice 6.	<b>Développer les états du Moi positifs</b> .....	153
Exercice 7.	<b>Analyse d'un cas vécu avec le PAE</b> .....	154
Exercice 8.	<b>Bilan et autodiagnostic de soi-même par le PAE</b> .....	157
Exercice 9.	<b>Les strokes</b> .....	164
Exercice 10.	<b>Les transactions</b> .....	168
Exercice 11.	<b>Les positions de vie</b> .....	173
Exercice 12.	<b>Les jeux</b> .....	178
Exercice 13.	<b>Le temps</b> .....	187
<b>Corrigé des exercices</b>	.....	189



**3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

**Lexique** ..... 203

**Bibliographie** ..... 207

**Index** ..... 211

EXEMPLAIRE DE LECTURE

EXEMPLAIRE DE LECTURE

## Première partie

# COMPRENDRE LES ENJEUX

EXEMPLAIRE DE LECTURE

# Introduction

**V**ous avez entendu parler de l'analyse transactionnelle (l'AT, comme on dit familièrement) et vous voulez savoir ce que ces mots recouvrent ?

**Analyse...** parce que l'AT donne des outils simples et pratiques pour mieux comprendre ce qui nous arrive quand nous avons des difficultés avec les autres : j'étais pourtant de bonne volonté, mes intentions étaient favorables et je croyais avoir agi pour que tout marche bien. Pourtant les résultats sont mauvais, sinon très mauvais. Qu'est-ce que je lui ai fait pour qu'il le prenne mal ? Souvent – et c'est le plus pénible – cette situation se répète dans les mêmes circonstances, avec les mêmes personnes... c'est décourageant. Le réflexe habituel est de se décourager, de se culpabiliser ou de vouloir à l'autre et l'accuser de tous les maux : « Avec lui, c'est toujours la même chose... » Sentiments compréhensibles, mais qui n'aident pas à trouver de solution.

L'AT donne des grilles d'analyse faciles à comprendre et à appliquer, décrites en termes simples et même imagés (ce qui n'est pas toujours le cas de certains psys qui adorent les mots compliqués et peu compréhensibles... le fameux jargon !). Cette analyse permet de mieux comprendre ce qui s'est passé et indique les points décisifs sur lesquels il convient d'agir. Également, ce qui n'est pas négligeable, elle nous démontre que nous ne sommes pas les seuls à avoir des difficultés de cet ordre, elle dédramatise : « On se sent moins seul ! » D'autant qu'elle donne les moyens de mieux s'en sortir. Bien sûr, pas à coup sûr... « Il n'y a pas de miracle ! », mais dans un nombre appréciable de situations, ce qui est déjà bien réconfortant.

**Transactionnelle**, car elle met l'accent sur les relations entre les personnes conçues comme un échange, comme dans une transaction immobilière (l'AT aime les métaphores !). J'apporte l'argent que l'autre espère et je reçois la maison que j'espère avoir en échange. Chacun apporte à l'autre ce qu'il a et la relation est satisfaisante si chacun est satisfait de ce qu'il donne à l'autre qui est lui-même satisfait de ce qu'il

reçoit. « Bien pour moi, bien pour l'autre. » C'est l'opposé de la manipulation, où il y a toujours un profiteur (bien pour lui) et un perdant (mauvais pour l'autre). Transactionnelle veut dire aussi qu'il est essentiel de voir l'effet produit chez l'autre par les actes et les mots, les conséquences de nos comportements sur les autres. Pour l'AT, ce n'est pas tellement ce que l'on fait qui compte, mais les résultats. Les bonnes intentions n'ont pas de mise. C'est une approche où la réalité pratique est le juge de paix ! Il ne suffit pas d'avoir sa conscience pour soi, mais encore que ce soit bénéfique pour les autres. C'est la grande différence avec la morale.

On voit bien que l'AT est dans l'univers des sciences expérimentales, univers de la probabilité, comme dans toute science : telle cause (ce que je fais), tel effet probable (les conséquences sur les autres). Eric Berne, son fondateur, en chercheur expérimental, a trouvé des grilles de comportements et d'attitudes qui nous indiquent les conséquences possibles (les plus probables) de nos actes : si j'agis de façon agressive (l'AT indique les comportements correspondants), il est très probable que l'autre devienne soumis, trop docile ou au contraire un rebelle. Plus intéressant, croyant agir correctement, si je suscite une soumission excessive ou agressive, il est très probable que j'ai agi en agressif sans m'en rendre compte. Et l'AT donne la solution, développe des comportements normatifs (l'AT indique les comportements correspondants), a toutes les chances de susciter en face de moi des comportements d'adaptation réaliste ou d'attitudes spontanées bien venues et utiles pour bien vivre ensemble.

L'AT donne ainsi à chacun les moyens de se prendre en main, de devenir autonome et responsable de sa vie... au moins, dans de très nombreux cas ! Elle met à la disposition de chacun des outils, simples et faciles à comprendre pour lui permettre d'analyser la situation pour s'en tirer au mieux en trouvant les solutions adaptées selon les situations vécues. Comme les situations sont variées, l'AT donne de nombreux outils, chacun étant plus adapté à certaines situations. Ainsi l'AT permet à chacun de changer soi-même les comportements gênants qui constituent un frein à son épanouissement personnel et à celui des autres.

Ce premier livre décrit 6 outils. Le second tome (*Les nouveaux outils de l'Analyse transactionnelle*) décrit 5 autres outils. Vous avez alors à votre disposition les 11 outils qui ont fait la réputation de l'AT pour mieux réussir avec les autres et développer l'énergie des individus et des organisations. De belles et nouvelles voies s'ouvrent à vous. Bon vent !

Dominique Chalvin

# L'analyse transactionnelle est une approche systémique

Marie-Joseph Chalvin<sup>1</sup>

**L'**Europe est le berceau de la psychologie et de la psychanalyse. C'est là que se sont révélés les puissants courants d'intérêt pour l'être humain et son fonctionnement ainsi que le désir de soulager ses douleurs morales.

Pour les Français en particulier, la psychologie est venue de l'Est à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec la magistrale lecture freudienne de l'Homme. De l'Ouest, nous viennent des méthodes nouvelles, enrichies par le brassage des peuples et des civilisations occidentales et orientales. En Californie, carrefour du Pacifique, trois grands courants se sont développés parallèlement sous l'impulsion d'équipes de psychothérapeutes qui travaillaient sur le changement et le développement de bonnes communications. Eric Berne conçoit l'analyse transactionnelle à San Francisco, tandis que l'école de Palo Alto, autour de Watzlawick, Jackson, Bateson mettait au point l'analyse systémique et que Bandler et Grinder élaboraient la programmation neurolinguistique en observant les façons de faire des grandes stars de la thérapie : Perls, Erickson, Virginia Satir, etc.

Ces trois nouveaux courants de la psychologie ont été introduits en France au cours des quarante dernières années et sont couramment utilisés par les formateurs dans les groupes et les organisations. Les praticiens y ont souvent recours simultanément, car ils leur reconnaissent de

---

1. Auteur de plusieurs ouvrages sur l'analyse transactionnelle (voir Bibliographie, p. 207).

nombreux points communs et des convergences indiscutables. Au-delà des vocabulaires spécifiques qui semblent les séparer profondément, l'analyse transactionnelle et l'analyse systémique ont une identité commune. L'analyse transactionnelle est aussi une méthode systémique.

## 1. Un objet commun : l'individu dans son contexte

Ces deux méthodes ont un objet commun d'analyse : l'individu en transaction avec les autres, c'est-à-dire en communication. Elles pratiquent en groupes l'analyse des groupes ou des organisations, appelés systèmes par Watzlawick.

### 1.1 Des rouages complexes : systèmes et sous-systèmes

L'une comme l'autre, elles conçoivent l'individu comme l'un des éléments d'un groupe, le rouage d'un mécanisme complexe, indispensable à son fonctionnement, inopérant sans les autres. Ce groupe, ce système, dans lequel chaque individu est intégré, est pris en compte par l'intervenant et, l'analyse de son fonctionnement est menée de pair avec l'analyse individuelle. Chacun de nous est acteur de sa vie et joue son rôle sur plusieurs scènes juxtaposées – chacun est à la fois salarié, époux, parent, fils ou fille... Ces rôles retentissent les uns sur les autres, agissent sur nos comportements et les modifient.

C'est pourquoi chaque personnalité est perçue avec son entourage dans son contexte familial et quotidien.

### 1.2 Dis-moi quel est ton contexte, je te dirai qui tu es

Ce contexte ou environnement est constitué du cadre matériel, institutionnel et familial dans lequel chacun est intégré. Les symboles et les normes qu'il véhicule ont une influence sur tous ceux qui en font partie. C'est pourquoi le groupe ou système, lieu d'expression des comportements des individus devient l'objet privilégié d'étude.

Pour l'école de Palo Alto, il prend une importance primordiale puisque, pour ses praticiens, c'est le contexte qui a l'influence la plus forte sur nous. Nous réagissons différemment suivant l'ambiance du lieu de travail, les conditions matérielles que nous rencontrons, les règlements énoncés et le système hiérarchique ou la répartition du pouvoir parmi les membres du groupe.



Ce contexte nous dicte le comportement à adopter, solide assurance, réticences et état d'alerte, peur et malaise... Il nous donne à voir les gens qui évoluent dans ce contexte avec des lunettes déformantes et à interpréter leurs propos.

Eric Berne, de son côté nous a laissé un outil d'analyse du contexte : la théorie des organisations<sup>2</sup> qui permet de prendre en compte et de clarifier le fonctionnement des groupes, la dynamique que les gens créent et les contraintes qu'ils vivent. Eric Berne recommande d'élucider les mythes, les symboles et les normes, véhiculés et reconnus par le groupe, et qui leur assurent cohésion et cohérence.

Ensuite, il conseille de percevoir clairement la hiérarchie et la réalité du pouvoir, et d'examiner attentivement la présence et le fonctionnement des sous-groupes et des liens qui s'établissent entre eux.

Pour le spécialiste en organisations d'analyse transactionnelle, l'approche de l'individu et de son problème est identique à celle des tenants de l'école de Palo Alto : le contenu de la communication est perçu après la personne qui est elle-même perçue à travers le contexte. C'est pourquoi son analyse est primordiale.

### **1.3 Une analyse systémique**

Cette analyse du contexte permet de se guider dans le labyrinthe des règles, implicites mais respectées, des droits et des devoirs et de comprendre l'accord tacite établi entre les gens. Elle permet de comprendre les raisons de certains de nos comportements, décidés sous l'influence de mythes tenaces, qui nous permettent d'être reconnus et appréciés des autres.

Qui n'a pas dit, un jour ou l'autre :

- « M. X n'est pas fait pour le management »,
- « Mme Y est incapable d'organiser une réunion »,
- « M. Z est trop gentil pour refuser un travail » ?

Phrases banales, répétées fréquemment, qui nous poussent à obéir aux désirs des autres et à coïncider avec ce mythe bien établi sur nos capacités supposées.

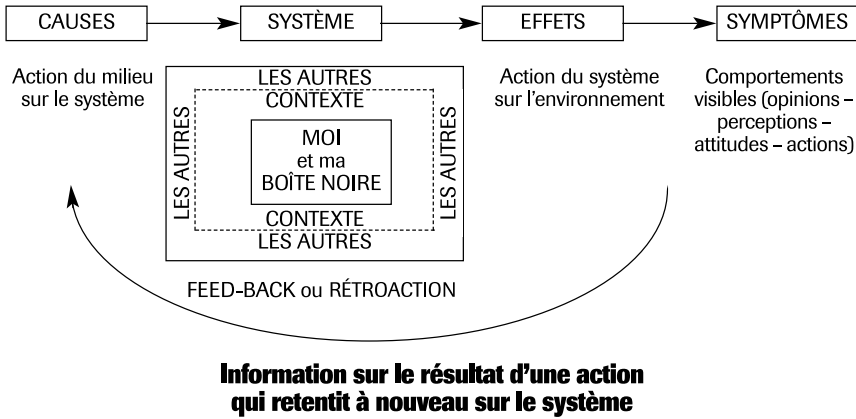
Nos comportements, dictés en partie par le système dans lequel nous sommes, influencent en retour les autres éléments du système qui réagissent et provoquent une réaction en chaîne... Nous sommes pris dans

---

2. BERNE E., *The structure and dynamics of Organizations and Groups*, Ballentine Books, New York. - *Principles of Group Treatment*, Grove Press inc., New York.

un système circulaire et complexe dans lequel il est difficile de distinguer le réseau des influences, parce que les effets agissent sur les causes et les causes sur les effets.

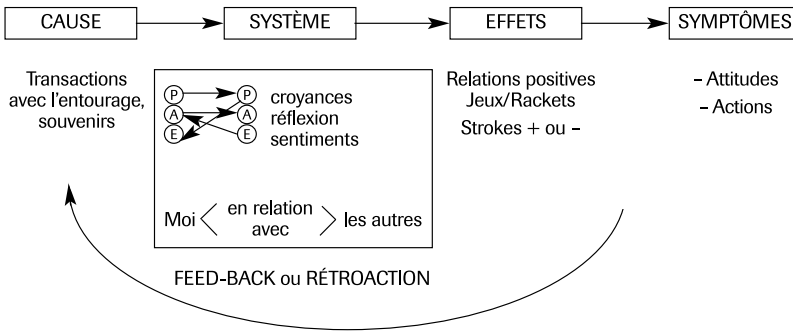
◆ **Pour l'analyse systémique**, le processus de relations peut être schématisé comme un ordinateur (voir schéma ci-dessous).



Dans ce système circulaire, tout comportement agit en retour et cette rétroaction nous mène soit à amplifier les effets négatifs, soit au contraire à les amortir et à corriger les facteurs de déséquilibre.

Prenons un manager qui cherche à mettre en place un système d'évaluation dans son service. Il se trouve devant un choix de méthodes variées. S'il opte pour un système bureaucratique, pointilleux, il risque de voir ses collaborateurs réagir en dissimulant leurs difficultés, tout en étant obéissant et en remplissant avec minutie les questionnaires et formulaires. Devant cette inertie, notre cadre peut attribuer cet échec à l'insuffisance de ses questionnaires ; il s'attachera alors à les perfectionner et les étendre. Il peut au contraire observer et remettre en cause sa méthode bureaucratique et s'orienter vers un système différent, mieux adapté à la réalité de son service et aux exigences de ses collaborateurs. Dans le premier cas, il aura répété et amplifié la séquence négative ; dans le second cas, il aura corrigé et amorti, grâce à l'observation des comportements indirects.

◆ Pour l'analyse transactionnelle l'individu est conçu comme un système intégré dans un groupe avec lequel il entre en transaction (voir schéma ci-dessous).



### Élastique – Positions de vie – Croyances – Méconnaissances

Dans ce système, les injonctions du Parent, les sentiments exprimés par l'Enfant et la réflexion de l'Adulte définissent des comportements. Ces comportements viennent renforcer à leur tour les croyances, exaltent les sentiments et déterminent à nouveau des comportements, positifs ou négatifs. Il existe une relation de dépendance entre le vécu, les croyances, les sentiments et les interactions. Chacun part à la recherche de signes de reconnaissance (*strokes*) ; au hasard des relations avec les autres, il emmagasine les souvenirs de ses expériences vécues. Ces souvenirs nous servent de guides pour dicter nos comportements futurs, car nous avons du mal à imaginer des solutions qui fassent appel à des éléments situés hors de notre système.

C'est ainsi que dans l'entreprise, nous apprenons vite ce qu'il est bon de faire pour obtenir de l'avancement et recevoir des compliments, ce qui nous mène à l'échec, provoque des reproches, des rappels au règlement. Au gré des compliments et des reproches dispensés par le système, nous adaptons nos comportements.

En dehors d'Eric Berne, les praticiens d'AT ont été moins soucieux du système que ceux de l'école de Palo Alto ; cependant, la tendance actuelle est à l'appréhension globale de l'individu dans son environnement et à la prise en compte des interactions. Cette approche enrichit la réflexion et permet de susciter des changements, car les aspirations comme les motivations des individus dépendent de l'ensemble du système dans lequel ils sont intégrés.

Motiver quelqu'un, c'est le motiver dans son système. La motivation n'est pas solitaire, elle est systémique.

## 1.4 L'homme : un manipulateur manipulé

Les deux méthodes portent un nouveau regard sur le réseau compliqué de nos communications ; elles mettent l'accent sur les interactions et en viennent à la conclusion qu'il est aussi impossible de vivre sans communiquer que de vivre sans « se comporter ».

N'étant pas de pierre, donc jamais impassibles devant les événements, nous influençons notre entourage.

Ce constat ouvre des perspectives nouvelles sur les relations humaines. Si tout geste, tout regard, toute parole viennent modifier le système à l'intérieur duquel ils sont émis, nous devons constater qu'ils l'influencent ou, en d'autres termes, le manipulent. Tout message émis par l'un apporte une réponse ou une rétroaction à l'autre. Une communication avec notre entourage, nous obligeant à réagir, nous rend donc différents de ce que nous étions ; elle nous manipule de façon positive ou négative.

Nous acceptons parfois de reconnaître les influences que nous avons sur les autres et celles qui s'imposent à nous, mais refusons la plupart du temps de considérer comme synonymes les deux termes « influencer » et « manipuler ». Ces réticences sont dues à la connotation morale qui s'impose à nous pour diverses raisons. « Influencer » est jugé bien ou mal selon que l'influence du milieu, des amis, des collègues est positive ou négative. « Manipuler » est toujours défini comme un comportement négatif à dénoncer et à proscrire.

◆ **Le poids des souvenirs négatifs.** Les influences que nous avons retenues de notre enfance, de l'école ou du travail sont celles qui nous ont été pénibles et nous ont laissé de mauvais souvenirs.

Lorsque nous nous rappelons des influences qui nous ont été néfastes, nous les appelons « manipulations ».

Issus d'une civilisation hautement individualiste, nous nous méfions des autres et des conséquences d'une confrontation avec eux. Hantés par les souvenirs de manipulations au cours desquelles nous nous sommes « faits avoir », nous craignons l'influence des autres.

Cette méfiance est sans doute encore renforcée par la peur du conflit et du face-à-face qui nous font appréhender les manœuvres cachées et par la terrible frustration de constater que l'on a été manipulé sans avoir pu ou osé réagir.