

L'analyse transactionnelle permet de définir trois type de personnalités. Cette méthode est couramment utilisée dans la vente, la négociation, le management et la communication. Découvrez comment en tirer parti !

Corine Moriou - Dossier du 05/02/02

Surprenant ! Votre principal concurrent vient de vous piquer trois clients, sans baisser les prix. Ni proposer de produit révolutionnaire. Qu'a-t-il bien pu leur raconter ? Pas grand-chose : il a tout simplement appliqué quelques vieilles ficelles de l'analyse transactionnelle. Adapter très finement son discours à chaque interlocuteur : c'est le principe fondamental de cette méthode née outre-Atlantique au milieu du xx^e siècle. Les vendeurs d'IBM, de Rank Xerox ou de 3M l'utilisent constamment. Avec la réussite que l'on sait. Apparue en France dans les années 70, l'analyse transactionnelle a progressivement fait son chemin. Des entreprises comme Air France, Yves Saint Laurent ou les Banques populaires y ont régulièrement recours. Par ailleurs, de nombreux chefs d'entreprise ont découvert l'efficacité de cette méthode, via notamment le CJD (Centre des jeunes dirigeants). L'analyse transactionnelle se pratique dans le cadre de séances individuelles, dites de coaching... sans que le praticien y fasse toujours explicitement référence. Ou encore dans des stages intra ou interentreprises. Un voyage intérieur qui vaut bien des week-ends de rafting. Comment fonctionne cette botte secrète ? Que peut-on en tirer ?

Sommaire du dossier

Un bon truc pour décrocher les clients	2
Un garde fou pour diriger son entreprise	3
Le meilleur moyen de désamorcer les conflits	4
Quel votre « moi dominant »?	5
Qui se cache derrière votre interlocuteur ?	6
Ces gestes qui vous trahissent.....	7

Un bon truc pour décrocher les clients

Votre principal concurrent vient de vous piquer trois clients, sans baisser les prix. Qu'a-t-il bien pu leur raconter ? Pas grand chose, il a tout simplement appliqué quelques ficelles de l'analyse transactionnelle.

Philippe B., concessionnaire de voitures, accueille un client. D'emblée, il doit composer avec sa personnalité dominante. Trois possibilités s'offrent à lui. S'il s'adresse au « parent », il lui dit : « Cette voiture offre les qualités de sécurité requises pour voyager en toute tranquillité. » S'il s'adresse à l'« adulte », il le questionne : « Pensez-vous beaucoup rouler avec votre voiture ? De quel budget disposez-vous ? » Et il lui désignera le modèle le plus adapté. S'il s'adresse à l'« enfant », il argumente : « Si vous souhaitez avoir toutes les options, vous devriez essayer notre série limitée... »

Quand vous communiquez, vous faites appel à différentes facettes de votre personnalité. Pour Eric Berne, le père fondateur de l'analyse transactionnelle, trois personnes cohabitent en nous : l'« enfant », le « parent » et l'« adulte ». Et chacune a des spécificités. « L'attitude générale, les paroles, les gestes, le regard ou l'intonation de la voix de votre interlocuteur sont autant d'indices qui permettent de savoir si c'est l'enfant, le parent ou l'adulte qui prédomine en lui, et de comprendre comment vous avez intérêt à lui parler », explique Marine Walter, consultante en AT au cabinet Ephta. Qu'on en juge. « L'analyse transactionnelle, c'est comme l'orthographe. Je l'utilise tous les jours avec mes clients, sans plus y prêter attention », s'amuse Alain Sacy, PDG de Champagne Louis de Sacy (8 salariés, 12 millions de francs de CA). Par exemple, en discussion avec un importateur mexicain, il comprend que son prospect est inquiet de savoir comment les bouteilles peuvent arriver sans dommages. Il va alors adopter le discours du « parent normatif » réconfortant. « Le Mexique, c'est loin. Mon client avait surtout besoin d'être rassuré. Je me suis engagé à respecter les normes requises au niveau de la douane et de l'étiquetage. » Et cela a marché : il lui a commandé 1 500 bouteilles.

L'analyse transactionnelle ne donne aucune solution toute faite. Elle suggère plusieurs éléments de réponse. Voilà ce qu'apprécient les chefs d'entreprise qui y ont recours : cela leur permet de choisir en toute connaissance de cause. Ainsi, le dirigeant pourra avoir recours à son côté « enfant libre » quand il exprime sa créativité, au « parent » pour motiver son équipe, ou encore à l'« adulte », quand il cherche à mettre en place une nouvelle organisation interne.

Un garde fou pour diriger son entreprise

Pour diriger une équipe, l'adulte qui est en vous doit occuper un rôle central.

> Marc D. engage un comptable, Roland S., 22 ans, dépourvu d'expérience. Comme pour le reste de l'équipe (15 salariés), il lui fait confiance et lui laisse toute liberté dans l'organisation de son travail consistant à faire le point sur les clients qui n'ont pas honoré leurs factures pour la fin de la semaine. Le vendredi soir, rien n'est prêt. Marc D. réalise qu'il doit s'adresser en « parent normatif » à son jeune collaborateur, un brin « enfant rebelle ». En suivant son travail, et en lui imposant des horaires, il obtient de bons résultats.

Cette dimension correspond à la capacité d'observation, d'écoute, de réflexion. C'est lui qui vous permet de prendre du recul, de raisonner sans préjugé ni illusion. Il facilite la prise de décisions. « L'"adulte", c'est la tour de contrôle qui manque parfois aux jeunes qui créent leur entreprise et se cassent la figure », fait remarquer Claude Desordes, directeur associé chez Iris consultants & Partners.

Pascal Castelle, le dirigeant de la société Dragon d'or, spécialisée dans la fabrication de plats cuisinés (35 salariés, 20 millions de francs de CA), en a fait l'expérience. « A 20 ans, lorsque j'ai monté ma boîte, j'étais incapable de diriger autrement que sur un mode intuitif, passionnel, voire autoritaire. Grâce à l'analyse transactionnelle, j'ai compris que, pour prendre les bonnes décisions, il fallait que je décrypte avec plus de neutralité les situations. En établissant une relation d'écoute et de dialogue avec mes employés, j'ai sauvé mon affaire. » Ni plus, ni moins. Convaincu de l'efficacité de la méthode, il a, depuis, formé toute son équipe à l'analyse transactionnelle. De la standardiste au directeur commercial.

Un outil pour stimuler ses collaborateurs

Dans la Net-économie, c'est la figure parentale qui fait souvent défaut. Personne n'énonce les règles, n'écoute les besoins ni ne rassure. Bien des jeunes patrons de start-up l'ont compris. Ils ont recruté un senior tantôt au poste de directeur financier, tantôt à celui de directeur juridique. Et les seniors jouent le jeu. « Je suis là pour éviter que le couvercle de la Cocotte-Minute saute », confie le numéro 2 d'une dotcom de trente salariés. Dans d'autres sociétés, en revanche, c'est le calme plat. Parfois trop. Ce qui n'est pas mieux.

Chez Foucque SA, un importateur de voitures et de matériel agricole basé sur l'île de la Réunion (420 salariés, 600 millions de francs de CA), Colette Thomas, la DRH, a pris les choses en main. Elle a fait appel à Christine Chevalier, une consultante en analyse transactionnelle, pour redynamiser le climat interne. « Il s'agit d'une entreprise familiale dans laquelle les salariés ont un attachement fort à leur patron. Certains y travaillent depuis plus de quinze ans et se comportent en « enfant soumis ». On m'a demandé de réveiller en eux l'« enfant libre » afin qu'ils expriment leur créativité et prennent davantage d'initiatives. »

Cette situation est loin d'être unique. Dans beaucoup d'entreprises, trop de confort tue l'enthousiasme. La routine engendre parfois des dépressions. Et la rébellion n'est pas loin ! Si l'on en croit l'analyse transactionnelle, le salarié idéal est à la fois un « enfant libre », qui exprime des désirs et va de l'avant, et un « adulte » qui comprend les limites du monde matériel.

Le meilleur moyen de désamorcer les conflits

Grâce à l'analyse transactionnelle, on peut améliorer son propre comportement mais rarement celui des autres.

> Pendant le week-end, Xavier D. a bombardé son directeur export, Guy R., d'e-mails à son domicile. « Quels sont les résultats de votre voyage aux Etats-Unis ? Donnez--moi un compte rendu détaillé de tous vos contacts, etc. » Aucun doute : ce patron se comporte en « parent persécuteur ». Guy R. aurait pu réagir en « enfant soumis » et répondre aussitôt. Au lieu de cela, il a opté pour une relation d'« adulte à adulte ». Il a attendu le lundi matin pour dire de vive voix à son patron : « Vous m'avez confié la responsabilité des ventes américaines. Comme convenu, je vous remettrai mon rapport dans les 48 heures. » Depuis, Guy R. a une paix royale... Ses collègues, eux, continuent à en baver !

Pour les dirigeants de Foucque SA, cette approche s'est révélée tout aussi précieuse dans la relation avec leurs clients, jusqu'au stade de l'après-vente. Daniel Lacaille, responsable du matériel agricole et des travaux publics, raconte : « Lorsqu'un client venait faire réparer son tracteur et s'opposait à notre chef d'atelier qui estimait que la batterie était morte, je donnais toujours raison à ce dernier. Grâce à l'analyse transactionnelle, je gère les choses de façon plus objective. Et, si nous nous sommes trompés dans le diagnostic de la panne, je n'hésite pas à le dire au client.

Humblement, je reconnais que l'erreur est humaine ! Cela permet de désamorcer tout conflit... et de maintenir de bonnes relations commerciales. »

Même action préventive pour Damien Kholer. Ce constructeur utilise cette méthode pour détecter de futurs clients difficiles : « J'identifie rapidement les interlocuteurs "enfants rebelles", ceux qui me laissent carte blanche et... me demandent de refaire six fois la salle de bains ! Alors, je les responsabilise dès le départ, dit-il.

Résultat : depuis cinq ans, aucun contrat n'a été résilié par un client qui aurait changé d'avis ou aurait été déçu par notre prestation. »

L'histoire ne dit pas si les fondateurs de l'analyse transactionnelle sont des adeptes de Socrate et de son « Connais--toi toi-même ». Toujours est-il que c'est la dimension « perso » de la technique qui suscite beaucoup d'enthousiasme chez certains adeptes. . . . Et d'être enfin soi-même !

Pour Michel Meralli, le fondateur de Vidéo Plus (90 salariés, 140 millions de francs de CA), c'est carrément magique ! « Conditionné par le diktat du "Sois fort", j'avais tendance à être plutôt froid et distant avec mes collaborateurs, alors que ce n'est pas ma nature profonde. Grâce à l'analyse transactionnelle, je m'en suis rendu compte. Il a suffi d'un stage de cinq jours dans l'entreprise pour que le climat interne change. » Un bémol toutefois : l'analyse transactionnelle permet d'améliorer son propre comportement, mais pas de changer celui des autres. Simplement, on les comprend mieux et on adapte sa communication en fonction de leur personnalité.

Quel votre « moi dominant »?

En chacun de nous coexistent trois personnalités : parent, adulte, enfant.

Parent : je contrôle

Quand j'énonce règles et devoirs et les fais appliquer, je suis un parent normatif. Quand j'accueille les besoins et développe les motivations, je suis plutôt un parent nourricier. Quand je critique, écrase, abuse de mon autorité, je suis un parent persécuteur. Enfin, quand j'agis à la place des autres, je suis un parent salvateur, mais qui étouffe.

Domaine d'intervention : valeurs, normes, règlement intérieur.

Adulte : je pense

J'écoute, j'interroge avec neutralité. Je suis capable de prendre du recul et de raisonner sans préjugé ni illusion. Je réfléchis avant de prendre une décision. Je repère les dysfonctionnements et les analyses pour trouver des solutions. Je tiens compte de l'avis des autres pour affiner des propositions. Je fixe des objectifs réalistes.

Domaine d'intervention : organisation, méthodes, moyens.

Enfant : je ressens

Enfant adapté, j'accepte les normes de mon environnement. Enfant libre, j'exprime mes sentiments ; je suis indépendant et créatif. Enfant rebelle, je conteste l'ordre établi ; je suis impulsif et agressif. Enfant tyrannique, j'exige que les autres se plient à mes volontés ; je suis égocentrique. Enfant soumis, je subis les règles et rumine dans mon coin.

Domaine d'intervention : créativité, motivation, ambiance.

Qui se cache derrière votre interlocuteur ?

En cernant lequel des trois « états du moi » prédomine chez votre interlocuteur, vous saurez comment vous comporter avec lui.

	Un enfant	Un parent	Un adulte
Comment se comporte-t-il ?	Il arrive au bureau en chantonnant. Boude devant une contrariété. Se met en colère face à un obstacle. A peur de parler en public. Mange une glace quand il est au régime.	Fait part de ses croyances personnelles. Exprime son opinion. Donne des conseils. Aide une personne en difficulté. Rappelle les normes en vigueur. Donne des ordres. Fait un reproche.	Ecoute pour obtenir une information. Repère les dysfonctionnements et les analyse pour trouver une solution. Tient compte de l'avis des autres. Propose des objectifs réalistes.
Comment s'exprime-t-il ?	«C'est super. Formidable. Génial. C'est chouette. Youpi. OK. Ça marche. C'est ringard. Y'en a marre. Ça, sûrement pas. Euh...	Croyez-moi. Laissez-moi faire. C'est bien. Bravo. Continuez. Combien de fois devrais-je vous le dire ? Vous pouvez faire mieux.	Je vois ce que vous voulez dire. Si je vous comprends bien... Voici les avantages et les inconvénients. Il y a deux solutions
Quels gestes fait-il ?	Il pianote des doigts sur la table de réunion. Bâille, soupire, s'étire. Se balance sur sa chaise. Tortille un cheveu. Suce un crayon. Dessine au lieu de prendre des notes. Mâchouille des bonbons.	Tape sur l'épaule. Hausse ou fronce les sourcils. Pointe son index. Approuve de la tête. A les bras croisés sur la poitrine. A les mains sur les hanches. Serre quelqu'un dans les bras. Pince les lèvres.	Se tient bien droit, le corps souple et le visage détendu. Accueille avec la main chaleureusement tendue. A les bras ouverts. A les pieds bien posés au sol.
Comment vous parle-t-il ?	Débit rapide, excité	Voix forte. Pointue ou enveloppante.	Voix égale, calme, claire. Avec des temps de pose.
Comment vous regarde-t-il ?	A les yeux baissés. Ne regarde pas son interlocuteur. Yeux rieurs, complices, suppliants.	Regard venant d'en haut. Plutôt intense. Culpabilise ou rassure.	Fréquents contacts oculaires avec l'interlocuteur. Regard direct et franc.

Ces gestes qui vous trahissent

Le langage du corps

On se concentre généralement sur les paroles, sans guère prêter attention aux gestes. Ceux-ci en disent pourtant souvent plus long qu'un long discours. En effet, ils affichent nos humeurs, notre climat psychique à un moment donné, notre état d'esprit vis-à-vis de nos interlocuteurs. Certains psychologues prétendent même qu'ils conditionnent notre succès. Les plus hauts responsables posséderaient un registre gestuel bien supérieur à la moyenne. Ils sauraient surtout mieux en jouer, consciemment ou non. Les attitudes des hommes politiques en témoignent: le langage du corps se travaille, au moins dans une certaine mesure. Que vous souhaitiez décoder les gestes de vos interlocuteurs ou surveiller les vôtres, vous avez donc tout intérêt à connaître leur signification.

Première «leçon»: les différentes manières de se tenir assis

Pas moins de 2400 postures ont été répertoriées pour un individu en position assise. Nous ne parlerons ici que des plus significatives. Ces décryptages sont valables pour les deux sexes, sauf exception précisée.

Votre interlocuteur est assis sur le bord de son siège ?

Il ne pense qu'à vous quitter le plus vite possible.

Il se tient très raide ?

Il a peu de temps à vous consacrer et se méfie de vos propositions.

Il bascule sans cesse sa chaise en arrière ?

Il est déstabilisé. Il fait semblant d'être concerné mais prend du recul.

Il est assis jambes écartées, les pieds à plat ?

Il veut aboutir et sait ce qu'il veut.

Il est penché en avant, bras et jambes croisés ?

Il n'est pas très sûr de lui.

Il a les jambes tendues, parallèles, les pieds reposant sur les talons et les mains sur le ventre ?

Il est réaliste et désabusé. Ou alors il manque de sommeil...

Il a les pieds bien à plat, ses avant-bras reposent sur les genoux, sa main gauche couvre sa main droite placée entre les genoux ?

Il craint que vous le trouviez naïf, mais il vous est plutôt favorable.

La même position avec la main droite couvrant la main gauche ?

Il trompe son monde!

Il a les jambes écartées, la tête penchée en avant et les bras sur les cuisses?

Il se désintéresse totalement de ce que vous pouvez dire.

Il a les bras croisés sur la poitrine et les mains posées sur les épaules ?

Si vous lui inspirez confiance, il vous suivra jusqu'au bout du monde ! Dans un autre registre, un homme qui prend cette posture face à une femme essaie de la séduire.

Il est assis en travers de sa chaise, un bras sur le dossier ?

Il tente de se protéger car il vous sent trop sûr de vous.

Une de ses jambes est agitée d'un mouvement d'impatience ?

Il ne croit rien de ce que vous dites. Ou il est pressé de partir.

Il a les jambes croisées ?

Si c'est la cuisse gauche qui couvre la droite (et qu'il est droitier), il refusera de vous suivre.

Si c'est l'inverse, vos idées l'intéressent. Mais attention, s'il recroise les jambes dans l'autre sens, vous l'avez perdu en route!

Il a une jambe pliée en équerre et posée sur l'autre cuisse ?
Si c'est sa jambe gauche qui est posée sur la droite et s'il est droitier, il ne croit guère à vos arguments. Si c'est la jambe droite, il vous est favorable et vous allez le convaincre.

Il a les pieds accrochés au barreau horizontal de sa chaise ?
Il est indécis. A vous de scier symboliquement ce barreau !

Sa jambe droite est entortillée autour de la gauche ?
S'il s'agit d'une femme droitère, vos propos lui agréent tellement que votre relation pourrait dépasser le contexte professionnel...

Sa jambe gauche est croisée sur la droite et son pied droit est réfugié sous la chaise ?
Il ne croit pas en vous.

Il a les pieds sous la chaise ?
Il est frustré. L'atmosphère est déprimante: trouvez un prétexte pour ajourner la discussion.

La station debout

Il n'existe «que» 500 manières de se tenir debout... Voici quelques clés pour comprendre les attitudes de votre interlocuteur!

Les mains croisées dans le dos.
Il a peut-être l'air honnête... mais il est décidé à tout faire échouer.

Il est adossé à une paroi.
Il est timide. Ou fatigué!

Les deux mains sur les hanches.
Il a la folie des grandeurs.

Une seule main sur la hanche.
Il est plutôt prétentieux.

Les mains jointes sur le ventre, paumes orientées vers le haut, comme pour faire la courte échelle.
C'est un gêneur qui peut donner dans le cynisme morbide.

Les pieds posés en angle droit, orteils contre voûte plantaire.
Il est bourré de préjugés et sera pratiquement impossible à convaincre.