

# DEVEZ-VOUS MOBILISER VOTRE ÉQUIPE ? AVEZ-VOUS SONGÉ À L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE ?



PAR Josette Boulé

Responsabilisation, participation, reconnaissance, voici les trois leviers essentiels à la mobilisation du personnel.

À ceux-ci s'ajoute le partage de l'information : un indispensable à votre objectif de mobilisation et, surtout, un appel à vos habiletés de communicateur. À ce sujet, savez-vous que les habiletés de communication sont comme le nez et les oreilles ? Eh oui, elles grandissent toute notre vie ! Que diriez-vous de leur donner une petite poussée de croissance... à vos habiletés de communication, pas à vos oreilles, bien sûr !

Je vous propose de vous familiariser avec l'approche de communication appelée analyse transactionnelle. De quoi s'agit-il ? D'une approche efficace qui permet à chacun de mieux interagir avec les autres. Si vous vous comptez parmi les gens qui arrivent relativement bien à faire passer vos messages mais qui, parfois, n'obtiennent pas les réactions attendues, l'analyse transactionnelle est très susceptible de vous aider à améliorer la qualité de vos communications. Examinons-la de plus près afin de voir comment elle peut vous supporter dans vos efforts pour mobiliser votre équipe ! (Note : cet article se veut une brève introduction. En effet, l'analyse transactionnelle est utilisée en psychothérapie, en éducation et dans un rôle-conseil, autant sur le plan individuel qu'organisationnel. Elle va bien au-delà des notions présentées ici.)

UNE APPROCHE EFFICACE QUI PERMET À CHACUN DE MIEUX INTERAGIR AVEC LES AUTRES

## L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE D'ERIC BERNE

L'analyse transactionnelle n'est pas une nouvelle technique, elle existe depuis les années 50. En termes simples, elle est basée sur le fait que tous

PARENT	ADULTE	ENFANT
<p>L'état du moi <b>Parent</b> est influencé par les valeurs transmises, l'éducation reçue et tout ce qu'une personne a appris des figures parentales significatives qui l'ont entourée au cours de sa vie.</p> <p>Il y a le <b>Parent normatif</b> qui voit au respect des normes auxquelles il croit, qui dirige et donne les ordres. Il peut aussi être critique, dévalorisant et même contraignant.</p> <p>Le <b>Parent nourricier</b> est, quant à lui, compréhensif et bienveillant. Il éduque, forme, supporte et encourage le personnel de son équipe.</p>	<p>L'état du moi <b>Adulte</b> est celui où la personne agit de façon raisonnée, logique, analytique et réfléchie. Elle ne se laisse pas influencer par ses émotions.</p> <p>Une personne adopte un comportement <b>Adulte</b> lorsqu'elle s'informe, analyse des problèmes, pèse le pour et le contre et tente de trouver des solutions réalistes aux problèmes courants.</p>	<p>Le comportement <b>Enfant</b> est influencé par nos émotions. Une personne qui exprime librement sa joie, sa peine ou sa colère est dans l'état du moi <b>Enfant</b>. Le comportement <b>Enfant</b> se divise en trois catégories.</p> <p><b>L'Enfant naturel</b>, il est spontané et créateur. Il se laisse guider par ses pulsions ou son intuition.</p> <p><b>L'Enfant soumis</b> est apprécié pour son calme, son obéissance et son esprit de collaboration.</p> <p><b>L'Enfant rebelle</b>, quant à lui, est capricieux, colérique ou a l'habitude de faire le contraire de ce qu'on attend de lui.</p>

les individus sont susceptibles d'adopter trois types de comportements : **Parent**, **Adulte** et **Enfant**. Dans le langage plus scientifique, les types de comportements sont appelés les états du moi. Chacun étant aussi important l'un que l'autre. (Voir ci-dessus)

## L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE VIENT DU TERME TRANSACTION

Chaque fois que nous communiquons avec une autre personne, nous effectuons une transaction. Les transactions peuvent être positives et nous permettre d'atteindre nos objectifs ou, parfois, être plus difficiles. Je vous propose d'examiner les deux types de transactions qui suivent, afin de distinguer quelques sources de conflits et d'améliorer la qualité de vos échanges.

## Les transactions complémentaires

Une transaction est complémentaire lorsque les deux personnes se trouvent dans le même état du moi (Parent-Parent, Adulte-Adulte, Enfant-Enfant). Par exemple, si vous demandez : « Avez-vous rédigé le rapport d'enquête d'accident pour l'évènement d'hier ? » et que l'on vous répond : « Oui, je venais justement vous le remettre. » Voici une transaction Adulte-Adulte. Généralement, ces transactions ne posent pas de problèmes particuliers, dans la mesure où les deux personnes sont sur la même longueur d'onde. Voici un autre exemple d'entretien : « On ne peut jamais leur faire confiance », « Tu as raison, dès qu'on a le dos tourné, ils n'en font qu'à leur tête ». Voilà une transaction Parent-Parent.

### Les transactions croisées

Les transactions croisées, quant à elles, sont surprenantes et même déstabilisantes, voici pourquoi. Au moment d'amorcer une discussion, nous nous adressons à l'autre, à l'aide du comportement qui nous semble le plus approprié aux circonstances, le tout en espérant que l'autre nous réponde par le comportement attendu. Par contre, pour toutes sortes de raisons, ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, l'un dit : « J'aimerais prendre connaissance des observations faites lors des dernières inspections, peux-tu me remettre le rapport de ta dernière tournée ? » (Adulte). L'autre, de répondre, « Si j'ai mon rapport d'inspection ? Penses-tu que je n'ai que ça à faire ! » (Parent). Voilà une communication susceptible de dégrader si la personne qui a initié l'échange ne répond qu'en considérant ses propres objectifs. Exemple : « Tu ne fais jamais d'efforts pour respecter l'horaire des inspections, je dois te suivre continuellement. Tu devrais te concentrer sur les vraies priorités. »

L'objectif, vous l'avez compris, sera de tenter d'inciter l'autre personne à adopter un type de comportement favorable à la transaction. Pour ce faire, dans l'exemple précité, la première personne devrait plutôt essayer d'amener son interlocuteur dans un comportement Adulte en faisant preuve d'empathie à son égard. Ses propos pourraient être : « C'est vrai que nous avons tous été très occupés cette semaine avec l'audit de qualité, et toi, particulièrement. À quel moment crois-tu pouvoir faire l'inspection et me remettre le rapport ? ». Le fait de poursuivre la discussion avec un comportement Adulte incitera l'autre à agir de même.

## NOS COMPORTEMENTS ONT UNE INFLUENCE SUR LES COMPORTEMENTS QUE LES GENS ADOPTENT À NOTRE ÉGARD

Tous nos comportements ont une influence sur les comportements que les gens adoptent à notre égard. Ce sera donc le fait de choisir le bon comportement, en fonction des circonstances, qui fera de vous un communicateur efficace. Il faut, bien sûr, prendre le temps de se dissocier quelques minutes pour observer la scène.

### L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE ET LE PARTAGE DE L'INFORMATION COMME LEVIER À LA MOBILISATION

Comme deuxième partie, étant donné que les autres leviers de la mobilisation ont été abordés dans d'autres articles de ce numéro, je vais m'attarder, plus particulièrement, sur le partage de l'information et l'utilité de l'analyse transactionnelle à cette fin.

Au moment du partage de l'information, il est intéressant d'examiner dans quelle mesure le choix d'un comportement peut influencer la réaction des personnes à qui l'interlocuteur s'adresse. Et, ainsi, choisir le – ou les comportements – le plus approprié. Examinons, les différents états du moi possibles et leurs impacts.

### LE PARENT NORMATIF

Que l'échange se passe lors d'une réunion de sécurité ou de façon individuelle, une approche où un ton autoritaire est utilisé a peut-être l'avantage d'être expéditif. Par contre, le fait de dicter la conduite attendue n'est pas nécessairement des plus mobilisants. Toute personne qui établit une relation de pouvoir à l'égard de son per-

sonnel s'expose à avoir peu de vrais contacts. De plus, ce comportement pourrait même inciter ses employés à réagir avec un comportement *Enfant*. Par exemple, un personne adoptant un comportement *Enfant soumis* aurait tendance à se conformer aux exigences du *Parent normatif*, alors qu'un comportement de type *Enfant rebelle* résisterait ou s'opposerait carrément à ce qui est avancé. Le comportement choisi par le superviseur devient ainsi un frein important à des efforts de mobilisation du personnel. Il est même possible, à cause du climat de crainte ainsi créé, qu'un superviseur se voit privé de renseignements qui lui seraient pourtant très utiles, que certains employés camouflent des problèmes et aillent jusqu'à mentir pour dissimuler leurs erreurs ou autres.

### LE PARENT NOURRICIER

Ce dernier a une approche très différente du *Parent normatif*. Au moment de partager l'information, un comportement *Parent nourricier* cherche à supporter, à former et à aider au développement des membres de son équipe. Combiné à un comportement *Adulte*, lors d'une réunion de sécurité, par exemple, le comportement *Parent nourricier* rend le superviseur très efficace. Un *Parent nourricier* aura tendance, au moment de rappeler une règle de sécurité, par exemple, à questionner son personnel en vue de mieux connaître les raisons qui expliquent le fait qu'elle n'ait pas été mise en application. Aussi, il identifiera si le problème vient d'un manque de connaissance des risques ou des conséquences susceptibles de survenir, etc. À partir de l'information obtenue, il tentera d'accroître les connaissances et les habiletés des membres de son équipe, en vue de l'application des règles en vigueur. Indirectement, il incitera son personnel, dans un contexte d'échanges sur le sujet, à une bonne analyse des besoins liés à





## DEVEZ-VOUS MOBILISER VOTRE ÉQUIPE ? AVEZ-VOUS SONGÉ À L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE ?

la SST. Il favorisera davantage la responsabilisation de son personnel. Ainsi, le personnel qui aurait tendance à adopter un comportement *Enfant rebelle* se verrait inciter à adopter progressivement un comportement de plus en plus Adulte. Si l'objectif est de responsabiliser les membres de l'équipe, il semble y avoir ici une piste intéressante !

### L'ENFANT SOUMIS

Au moment de transmettre l'information sur les objectifs en SST, de rappeler une procédure de travail ou une règle de sécurité, ou de demander des changements dans les habitudes de travail, l'utilisation d'un comportement *Enfant soumis* est plutôt risquée. En effet, celui-ci est effectivement susceptible d'être respectueux des règles en vigueur, car il aime être bien vu par ses supérieurs. Toutefois, il peut aussi manquer de confiance en lui-même et craindre de porter le poids des décisions prises. Dans certaines occasions, il pourrait préférer affirmer que les décisions qu'il communique ne sont pas les siennes, mais plutôt celles de la haute direction. Que voulez-vous, il n'y est pour rien, il doit lui aussi vivre avec ces dernières ! Vous comprendrez que, dans un tel contexte, sa crédibilité auprès de son équipe risque d'être très affectée. Si l'objectif est de mobiliser, il est essentiel d'être convaincu et convaincant relativement aux choix et aux orientations retenus et, surtout, y adhérer véritablement.

### L'ENFANT NATUREL

Lors d'un partage d'information, l'*Enfant naturel* viendra certainement teinter la rencontre de quelques notes d'humour. Il suscitera certainement la créativité des participants si une recherche de solutions devient nécessaire. De plus, lorsqu'il y aura de bonnes nouvelles à annoncer, c'est lui qui saura le mieux exprimer sa joie et la partager avec les membres de l'équipe. En d'autres circonstances,

devant le besoin de convaincre d'un changement dans les procédures de travail, l'*Enfant naturel* serait aussi très efficace à utiliser sa sensibilité en vue de toucher les cordes sensibles de son personnel et de susciter un engagement de sa part.

### SI COMMUNIQUER EFFICACEMENT FAIT PARTIE DE VOS OBJECTIFS...

Si le fait d'améliorer la qualité de vos communications constitue, pour vous, un objectif à atteindre, je vous invite à faire l'expérience suivante : essayer de reconnaître les types de comportement que vous avez tendance à utiliser, questionnez-vous, à savoir s'il s'agit effectivement du comportement le plus approprié dans les circonstances. Vous pouvez aussi tenter d'identifier dans quel état du moi se retrouvent vos collaborateurs, selon les circonstances, en vue de choisir le comportement le plus approprié. Et, surtout, n'oubliez pas qu'une communication efficace alloue aussi une place de choix à l'écoute active et à l'empathie !

Bonnes prochaines communications !

Si vous souhaitez en savoir davantage au sujet de l'analyse transactionnelle et de l'utilisation possible de celle-ci, dans le cas d'une rencontre de mise au point avec un employé, je vous invite à assister à la formation du Centre, intitulée : *Devenez un communicateur-leader en SST.*