

La roue des diagnostics, une invitation et une démarche pour penser l'Analyse Transactionnelle systémique

Jean-Paul Godet

DANS **ACTUALITÉS EN ANALYSE TRANSACTIONNELLE 2025/2 n° 190** , PAGES 49 À 61
ÉDITIONS **INSTITUT FRANÇAIS D'ANALYSE TRANSACTIONNELLE**

ISSN 1377-8935

DOI 10.3917/aatc.190.0049

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-actualites-en-analyse-transactionnelle-2025-2-page-49?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

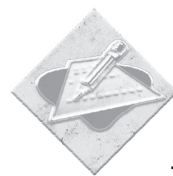


Distribution électronique Cairn.info pour Institut français d'analyse transactionnelle.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

LA ROUE DES DIAGNOSTICS, une invitation et une démarche pour penser l'Analyse Transactionnelle systémique



« Tout problème bien posé est à moitié résolu »

Henri Bergson

« Je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout,
non plus de connaître le tout sans connaître les parties... »

Pascal

Le but de cet article est de soutenir l'importance de la pensée systémique en analyse transactionnelle et de présenter un modèle pédagogique pour aider les praticiens, les formateurs et leurs élèves, quels que soient leurs champs d'application, à enrichir leurs diagnostics¹ en y intégrant une lecture et une analyse systémiques.

Avec cet article, je veux souligner qu'un diagnostic complet et fiable résulte d'une analyse globale sur trois zones : la personne en tant que telle avec ses composantes intrapsychiques, la communication interpersonnelle et le système ou l'organisation dans lesquels se déroule la situation analysée. Étudier isolément chaque zone apporte des informations utiles mais ne permet pas de prendre en compte la dimension complexe de la situation et de l'histoire, parfois mystérieuse, évoquée par le client.

La première partie de cet article introduit la notion de « système » et ouvre une réflexion sur le sens et l'intérêt d'une Analyse Transactionnelle « systémique ».

La seconde partie présente le modèle dans son utilisation générale ainsi que son intérêt pour la formation au diagnostic et à la supervision.

La dernière partie présente l'analyse d'une situation réelle rencontrée dans le champ des organisations. Après la description du contexte, je décris l'utilisation du modèle proprement dit en convoquant plusieurs concepts AT pour la réalisation du diagnostic. Je conclus l'exemple en argumentant comment la démarche systémique rejoint la position OK+/OK+ et évite le phénomène de bouc émissaire.

Vos réactions à cet article sont les bienvenues.

Envoyez-les à aat@ifat-asso.org

Jean-Paul Godet
TSTA
Argentonnay/France

1. L'importance de situer l'analyse transactionnelle dans le courant systémique et de la pensée complexe

Qu'est-ce qu'un système ? Joël De Rosnay donne cette définition : « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but »². Jean-Pierre Minary précise que « l'interdépendance des parties par rapport au tout est le fondement même de la notion de système. »³ Pour donner une définition plus « explicite et plus précise », il cite Walliser :

« Un système c'est :

- Un ensemble en rapport réciproque avec un environnement, ces échanges lui assurant une certaine autonomie.
- Cet ensemble est formé de systèmes en interactions, cette interdépendance lui assurant un certain degré de cohérence.
- Il subit des modifications plus ou moins profondes dans le temps tout en lui conservant une certaine permanence »⁴

La pensée « systémique » considère donc que chaque élément est en interaction ou interdépendance avec les autres éléments du système : c'est la causalité circulaire. Dans le cas contraire, l'analyse reste linéaire. C'est le risque quand le centre d'intérêt de l'analyste est posé prioritairement, voire exclusivement sur le sujet, indépendamment de son environnement. Il en ressort alors une compréhension partielle de la situation et la qualité du diagnostic s'en trouve certainement affectée.

Ensuite, si le contrat est élaboré à partir de cette « vision partielle », cela engendre potentiellement plusieurs méconnaissances, comme par exemple, ignorer ou sous-estimer les liens qui existent entre le problème déjà identifié, les autres symptômes et/ou les problèmes présents dans le système.

En guise d'illustration, en milieu scolaire, on peut citer comment la focalisation de l'attention sur le comportement rebelle et violent d'un élève harceleur, qui légitimement appelle une réponse individuelle et spécifique, empêche parfois de voir et de traiter une potentielle fragilité de l'équipe éducative et enseignante ou encore un manque de clarté du projet éducatif porté par l'institution pour traiter le harcèlement scolaire.

En conséquence, pour gagner en pertinence et en puissance, le contrat de l'analyse transactionnel doit reposer sur une analyse globale et systémique, sans quoi les effets de son action risquent de n'être qu'éphémères.

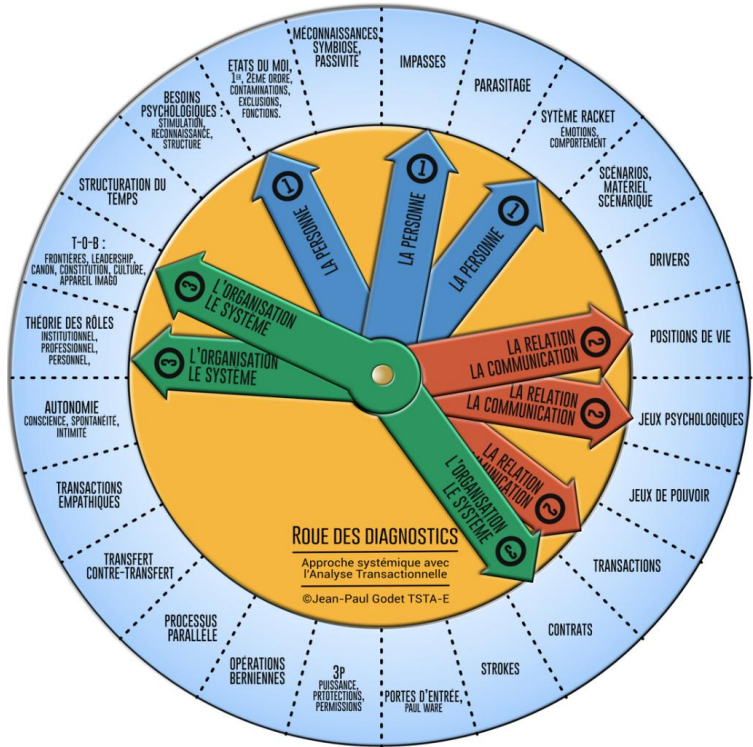
Edgar Morin⁵, souligne que l'action ne se dissocie pas des éléments contextuels de son milieu : *« Toute action échappe à la volonté de son auteur en entrant dans le jeu des inter-rétro-actions du milieu où elle intervient. Tel est le principe propre à l'écologie de l'action... L'écologie de l'action c'est en somme, tenir compte de la complexité qu'elle suppose, c'est-à-dire aléa, hasard, initiative, décision, inattendu, imprévu, conscience des dérives et des transformations. »*

En s'appuyant sur les travaux de Morin, Frédéric Distler et Fana Rasolofo Distler rajoutent⁶ : *« Ces actions sont en effet inévitablement prises dans un jeu complexe. Elles s'affrontent aux normes et valeurs internes dominantes, aux stratégies de pouvoir et d'intérêts, à l'imprévisibilité des comportements, à la diversité des interprétations d'une même situation. »*

Lors de l'épreuve de supervision de l'examen TSTA, le 3^{ème} critère d'observation du jury est le « repérage des problèmes clés » et non « du problème clé ». Le candidat est ainsi amené à ouvrir sa réflexion sur des problématiques plurielles avec le développement d'une « pensée globale ». C'est l'occasion pour lui de montrer comment il peut se décentrer du sujet en intégrant le système dans son analyse. Il peut expliquer comment les problèmes sont reliés les uns aux autres, comment l'un peut être une source et/ou en induire un, ou plusieurs autres. Il revient donc aux formateurs et aux superviseurs d'encourager et de former dans ce sens. L'apprentissage peut être une source très stimulante d'ouverture et de découverte. Il peut cependant s'avérer plus complexe à cause d'une éducation plutôt axée vers une pensée linéaire, comme le souligne Edgar Morin⁷ : *« Notre système d'éducation nous a appris à isoler les objets, séparer les problèmes, mais non à relier. Nous devons repenser l'éducation en considérant les effets de plus en plus graves de l'hyperspécialisation des savoirs et de l'incapacité à les articuler les uns aux autres »*.

2. La roue des diagnostics et les trois dimensions ou zones à investir

Figure 1



Utilisation : Les flèches sont mobiles en tournant autour de l'axe central et chacune d'elle peut être placée devant le concept de son choix. Le diagnostic se déroule pour chaque zone, dans l'ordre choisi par l'utilisateur. Plusieurs concepts peuvent être utilisés pour l'analyse d'une même situation.

Berne définit ainsi l'analyse transactionnelle : « ... une théorie de la personnalité et de l'action sociale ainsi qu'une méthode clinique de psychothérapie ». Les deux premières dimensions sont clairement affichées : la théorie de la personnalité et l'action sociale. Une troisième concernant les organisations vient compléter en 1963 cette définition dans « Structure and Dynamics of Organisation and Groups » où Berne pose une série de concepts utiles pour le diagnostic et le traitement des groupes malades.

L'Analyse Transactionnelle donne ainsi aux professionnels de la relation d'aide, toutes spécialités confondues, la possibilité de travailler sur un large spectre composé de trois zones :

1. La personne / l'intrapsychique ;

2. Les relations interpersonnelles / la communication ;
3. Le système / l'organisation, son histoire, sa culture et son environnement.

Ces trois zones d'investigation permettent d'investir la pensée complexe.

Un même concept d'Analyse Transactionnelle peut apporter un éclairage diagnostique sur une zone et, en même temps, être aussi utilisé sur les deux autres.

Prenons le cas, par exemple, d'un manager qui affirmerait avec force à ses subordonnés « *Je ne suis pas là pour m'apitoyer sur vos états d'âme, le travail n'attend pas* ». On peut poser les hypothèses suivantes :

- Zone « personne – intrapsychique » : identification d'une contamination de l'Adulte « *accueillir la plainte de quelqu'un en difficulté est synonyme d'apitoiement et d'inefficacité...* » et/ou « *rien ne peut se substituer au travail* » en lien, peut-être, avec l'injonction « *ne ressens pas* » ;
- Zone « relation – communication » : utilisation inappropriée d'un parent Normatif à partir d'un rôle de Persécuteur ;
- Zone « organisation – système » : l'observation du nombre croissant de rébellions face à cette posture normative, identification d'une agitation au niveau de la frontière majeure interne.

Dans ma pratique de formateur – superviseur en AT, j'ai constaté chez mes élèves deux difficultés majeures dans l'apprentissage du diagnostic :

- Savoir nommer la problématique avec les concepts de l'AT ;
- S'ouvrir vers une analyse circulaire et systémique.

Le challenge a donc été de regrouper sur un même schéma l'accès à une variété de concepts régulièrement nommés et utilisés en analyse transactionnelle en lien avec les 3 zones d'investigation pour accéder à une dimension systémique.

La roue présentée (figure 1) s'est construite, améliorée et petit à petit, est devenue dans ma pratique, un modèle et un outil pédagogique utilisés par mes élèves.

Jean-Paul Godet

À titre d'exemples, voici quelques questions posées régulièrement en supervision :

- *Comment pouvons-nous traduire l'analyse de cette situation en termes AT ?*
- *Quels autres concepts AT pouvons-nous utiliser pour étayer notre hypothèse de diagnostic ?*
- *Sur quelle zone focalisons-nous davantage notre analyse, et pourquoi ? Quels sont les indices à notre disposition pour pouvoir investir les deux autres zones ? À quels concepts pourrions-nous faire référence pour affiner notre analyse ?*

Dans un groupe, le débat s'enrichit par l'ouverture à des modes de pensées ou de compréhension différents. En direction du ou des participants, le formateur – superviseur peut soutenir ou recadrer la pertinence du choix d'un concept. Il peut aussi enrichir et renforcer le diagnostic par l'apport d'explications complémentaires en convoquant des concepts non cités et qui lui semblent essentiels dans une vision systémique.

3. Illustration à partir d'un cas concret

a) Contexte – éléments recueillis : Adèle, 44 ans, est fonctionnaire titulaire d'une collectivité territoriale depuis 5 ans. Ingénieure agronome, elle occupe au sein d'un département rural, le poste de directrice de « l'agriculture et de l'environnement ». Elle est sous la responsabilité directe d'un DGA (Directeur Général Adjoint), lui-même rattaché au DGS (Directeur Général des Services). Les différents chefs de services, sous la responsabilité d'Adèle, font régulièrement remonter au DGA leur mal-être et la dégradation de leurs conditions de travail, due selon eux à un management très autoritaire. Ils dévalorisent Adèle et la décrivent comme « mal dans sa peau » donnant, sur un ton agressif, des ordres déstructurés, impossibles parfois à exécuter au regard des moyens qui leur sont alloués.

La Direction générale a réalisé une enquête qui se révèle être plus inquiétante que prévue. Des agents menacent de démissionner et de dénoncer une forme de harcèlement dont ils font l'objet en mettant en avant le manque de protection de leur hiérarchie. Pourtant, des auditions personnelles et collectives ont été conduites en lien avec le service psychologie et la DRH (Direction des Ressources Humaines). Plusieurs moyens – confrontations,

réunions de régulation, redéfinition de certaines missions – ont également été mis en place, sans succès significatifs selon le DGA.

Adèle a partagé au service RH avoir des insomnies récurrentes et être sous antidépresseur. Elle dit être en colère et exprime sa peur d'affronter ses chefs de services (dont un est son cousin) et dont elle est pourtant la supérieure hiérarchique. Elle pleure fréquemment dans sa voiture, a des maux de ventre à l'idée de retourner au travail. Elle refuse pourtant catégoriquement l'arrêt que son médecin lui propose, prétextant qu'elle ne veut pas faire « ce cadeau » à ses détracteurs. Elle veut rester ferme devant ses équipes pour ne pas reproduire une précédente expérience négative où elle s'est montrée incapable d'affirmer son autorité de leader. Elle dit ne plus supporter d'être souvent désignée comme la principale responsable, elle se sent accusée à tort et est démotivée par son poste de directrice. Elle réfléchit à une réorientation professionnelle mais refuse d'aller en psychothérapie car, dit-elle, « je ne suis pas folle ! ».

Le consultant, analyste transactionnel, a été sollicité par la direction générale qui lui a donné les éléments d'informations décrits précédemment. La demande initiale le concernant a été formulée ainsi « *Nous souhaitons que vous puissiez accompagner Madame Adèle à résoudre les problèmes qu'elle rencontre avec son équipe.../... Nous recevons des confidences de la part de certains membres de l'équipe qui viennent nous relater les problèmes qu'ils rencontrent avec Adèle. Ils disent avoir peur de s'adresser à elle directement et nous sollicitent... ils demandent à ce que leur identité reste dans l'anonymat, ce que nous respectons. Nous nous posons des questions sur sa capacité à assumer sa fonction, elle n'est peut-être pas la personne qui convient à ce poste à cause de ses grosses difficultés de management. Vous êtes le deuxième consultant à qui nous faisons appel, l'offre du premier n'a pas été retenue... »*

b) Utilisation de la roue : Figure 2

Les éléments recueillis permettent d'élaborer des hypothèses diagnostiques sur les trois zones (les exemples de concepts cités ne sont pas exhaustifs) :

1. Diagnostic Zone 1 : la personne – l'intrapsychique :

- Les états du moi structuraux d'Adèle en appui avec le concept de contaminations de l'Adulte et Méconnaissances (« *Je ne vais pas leur faire ce cadeau* » – « *Je ne suis pas folle, donc inutile de voir un psy...* ») ;

Jean-Paul Godet

- Les concepts des émotions (Peur / Colère) authentiques ou Racket. *Adèle manifeste de la colère agressive devant ses chefs de service mais avoue avoir peur d'eux sans traiter cette peur ;*

- Le circuit du scénario (croyances et manifestations parasitaires) décrit les processus intrapsychiques. *Elle se dit découragée et accusée à tort (croyances) avec des manifestations parasitaires (maux de ventre) et souvenir renforçant (elle relate une expérience ancienne douloureuse).*

2. Diagnostic Zone 2 : les relations interpersonnelles – la communication

- Au niveau du donneur d'ordre : les transactions à double fond, sous-jacentes au message social : *vous êtes le deuxième consultant à qui nous faisons appel...* ;

- Les jeux – Triangle dramatique (*hypothèse de position de Persécuteur devant les chefs de service et de victime devant le service RH*) ;

- Positions de vie non OK. *Plusieurs chefs de service la dévalorisent ouvertement.*

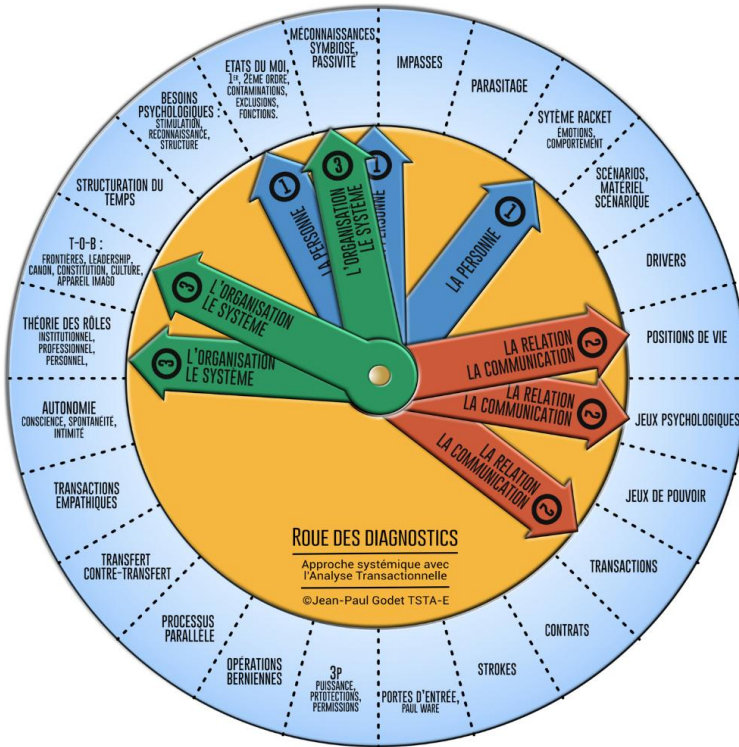
3. Diagnostic Zone 3 : le système – l'organisation :

- Identification des différents types de leaders, de leurs rôles, limites et positionnement. (*La direction générale : ils demandent à ce que leur identité reste dans l'anonymat, ce que nous respectons...*) ;

- Méconnaissance sur le niveau de compréhension du problème et des responsabilités partagées ;

- Théorie des rôles : *un chef de service est le cousin d'Adèle, d'où l'utilisation du concept de rôles et/ou des enjeux cachés.*

Figure 2



c) La présentation de la démarche systémique utilisée comme un levier contre le phénomène de bouc émissaire.

L'exemple d'Adèle, illustre ce que j'ai souvent constaté dans mon expérience de consultant-formateur : lors du premier contact avec le client mandataire, une personne est parfois désignée d'emblée comme principal responsable, et ce, par sa hiérarchie, par ses propres collègues ou par ses subordonnés. Identifiée comme « bouc émissaire », elle se présente souvent dans une position de vie non OK : « je sais que je n'y arriverai pas, je le savais !... Personne ne me comprend ni ne peut m'aider » (- / -) ; « je ne suis pas à la hauteur...c'est ma faute... » (-/+) ; « ils me mettent tout sur le dos, c'est inadmissible... » (+/-).

Selon le code éthique et déontologique (opus déjà cité), l'analyste transactionnel est tenu de « s'engager à travailler de manière à développer, chez les clients, la conscience de leur dignité, de leur responsabilité et de leurs droits, etc... ». Fidèle à ce principe, l'analyse transactionnelle systémique

Jean-Paul Godet

invite le praticien à faire émerger les justes responsabilités aux différents niveaux du système. Par conséquent, elle contribue à éviter le renforcement des phénomènes de « boucs émissaires » et est propice au développement d'un accompagnement en position OK+/OK+.

Pour tendre vers cet objectif, en amont du contrat d'accompagnement, je suggère quatre étapes décrites ci-dessous :

1. En présence du commanditaire, expliquer ce qu'est « un raisonnement systémique ». Illustrations à l'appui, démontrer comment certaines personnes peuvent être porteurs d'un ou de plusieurs symptômes et que ces symptômes peuvent trouver leur origine dans des problèmes non résolus dans l'organisation ou le système.

2. Présenter les 3 principes suivants : la responsabilité de chacun dans un processus / la constante recherche de la sécurité des personnes / la distinction des enjeux au niveau personnel, professionnel et institutionnel (théorie des Rôles de Bernd SCHMID⁸). Il est aussi possible de s'appuyer sur les travaux de Jacques ARDOINO⁹ et d'expliquer très simplement qu'une situation traverse potentiellement plusieurs niveaux de responsabilité : personnel, relationnel, équipe, organisationnel, institutionnel et sociétal.

3. Recevoir les commentaires, les approbations ou les réserves des interlocuteurs. Dans la très grande majorité des cas, les acteurs adhèrent à cette optique de « co-responsabilité ».

4. En conséquence, annoncer que si au fil du temps, l'accompagnement révèle des responsabilités à différents niveaux du système, le consultant proposera au commanditaire une révision du contrat initial, pour éventuellement en ajuster le fond et la forme. Ainsi, l'action peut être réorientée en direction de chaque niveau de responsabilité et éviter qu'aucun ne soit oublié.

J'ai constaté que cette présentation de la démarche systémique est vécue comme protectrice, tant pour les personnes que pour les institutions. C'est, selon moi, un préalable au contrat d'accompagnement. Surtout, elle permet aux personnes désignées boucs émissaires de se sentir plus apaisées et de sortir plus facilement de leur éventuel sentiment de honte et/ou de culpabilité parasite.

Le modèle présenté peut intéresser tout praticien, élève, formateur ou superviseur en AT, et ce quel que soit son champ professionnel. Il permet de s'interroger et de s'ouvrir à la dimension systémique en intégrant dans son analyse diagnostique les 3 zones d'investissement que sont la personne, les relations et l'organisation ou le système.

À l'heure où certains se questionnent sur la légitimité de la séparation des champs en AT, cet article veut aussi montrer comment chaque concept AT peut apporter une plus-value dans la pratique de chaque spécialité. Si pour chacune d'elle, l'exercice de l'AT s'exerce dans un cadre spécifique, les concepts AT sont accessibles à tous.

En réservant certains concepts à certains champs pour les limiter à d'autres, on restreint l'analyse en s'éloignant de la pensée complexe. Tout comme la théorie du scénario permet à de nombreux consultants en organisation d'analyser et de comprendre le sens des réactions du client en lien avec son environnement, la théorie des organisations permet au thérapeute de s'appuyer sur le travail en groupe pour traiter certains traumatismes liés au système familial originel du client.

Sur le plan éthique et déontologique, ce n'est pas le concept lui-même qui peut devenir problème, mais la façon dont le praticien l'utilise : hors cadre en dehors d'un contrat clair et sans les protections adéquates.

Sur le plan pédagogique, l'utilisation de la roue présente plusieurs intérêts pour l'utilisateur :

- elle lui permet d'intégrer plus facilement la dimension systémique à l'analyse transactionnelle ;
- sa curiosité est stimulée par une présentation globale et synthétique des concepts AT, curiosité l'invitant à compléter et à affiner son analyse initiale ;
- il peut améliorer le modèle en précisant certains concepts présentés ou en y intégrant de nouveaux.

Note complémentaire : le modèle de la roue est en open source, libre, gratuit et accessible à partir d'un fichier PDF à imprimer. Elle peut facilement être fabriquée avec une simple photocopieuse, du papier cartonné

Jean-Paul Godet

et une attache parisienne. L'utilisation en est conditionnée à un usage non commercial.

Biographie

Jean-Paul Godet, TSTA.E – Pendant 25 ans, il a exercé comme consultant et formateur en éducation, en travail social et en organisation.

Il forme et supervise aujourd'hui des professionnels de l'accompagnement et des coachs certifiés.

NOTES

¹ Selon le dictionnaire « Robert », un diagnostic est « l'identification d'une maladie ou d'un état d'après ses symptômes » ou « une hypothèse tirée de l'analyse de signes ». Tout comme un médecin, l'analyste transactionnel suit et respecte une chronologie : 1- **L'anamnèse** : recueil des informations sur le contexte, les acteurs, le client... 2- **Le diagnostic** : élaboration des hypothèses sur le ou les problèmes à l'origine des signes observés. 3- **Plan d'accompagnement** : proposition d'un contrat réaliste, efficace et éthique.

Notons cependant que certaines interventions particulières (urgences, enjeux prioritaires...), demandent un traitement immédiat de soulagement des symptômes dès leurs premières apparitions, cela dans le respect de la loi et des codes éthiques et déontologiques de l'EATA.

² De Rosnay, J. *Le microscope*. Paris. Seuil. P 91.

³ Minary, JP, *Modèles systémiques et psychologie*. Mardaga. Liège. 1992. p. 18.

⁴ Walliser, B., *Systèmes et modèles*. Paris. Seuil 1967. p. 91.

⁵ Morin, E., 2014, *Introduction à la pensée complexe*. Points Essais. p. 107.

⁶ Distler, F., Rasolofo Distler, F., 2021, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n° 30, pages 111 à 121.

⁷ Morin, E., 2014, *Introduction à la pensée complexe*. Points Essais. p. 15.

⁸ Schmid Bernd, Prix Eric Berne 2007, *Le concept de rôle en AT / AAT n° 137 pages 63 /74 ou TAJ 39, 3 juillet 2009.*

⁹ Ardoino, J., *concept de multiréférentialité... Les avatars de l'éducation : problématiques et notions en devenir*, Paris, Puf, coll.

RÉFÉRENCES

Ardoino, J., 2000, *Éducation et formation*, l'Harmattan.

Ardoino, J., 2007, *Propos actuels sur l'éducation*, l'Harmattan.

Ardoino, J., 2003, *Penser l'hétérogène*, Desclée De Brouwer, (avec André de Peretti).

Berne, E., 1969, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?* Tchou.

Berne, E., 1966, *Des jeux et des Hommes*, Stock.

Berne, E., 1961, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Petite bibliothèque Payot 2001.

Berne, E., 1963, *L'analyse transactionnelle pour les organisations et les groupes*, IFAT NORPA 2022.

Gregoire, J., 2020 *Les nouvelles orientations de l'analyse transactionnelle*, IFAT NORPA.

Minary, JP, 1992, Modèles systémiques et psychologie. Mardaga. Liège.

Moiso, C. et Novellino, M., 2004, Retour aux sources – Analyse transactionnelle, Éditions AT.

Rosnay De, J., 1975 Le microscope. Paris. Seuil.

Stewart, I. et Joines, V., 1998, le manuel d'analyse transactionnel, Interéditions.

Breard, F. et Hawkes, L., 2009, Le grand livre de l'Analyse Transactionnelle, Eyrolles.

Walliser, B., 1967. Systèmes et modèles. Paris. Seuil.