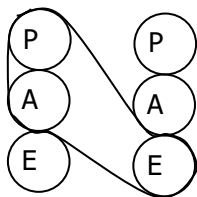


La symbiose : Lorsque deux personnes n'en font qu'une

Quelquefois, comme coach, nous pouvons avoir le sentiment que notre client cherche, bien plus qu'un accompagnement, une véritable prise en charge, qu'il attend de nous des solutions toutes faites, des réponses à ses plaintes, sans qu'il ait à participer à la recherche de la solution. Nous pouvons nous sentir épuisés suite à ces séances. Une hypothèse intéressante est que le client cherche à créer une symbiose.

ï Gabrielle est responsable d'une structure d'aide à domicile, lorsqu'elle débute son coaching, elle attend de son coach une aide directe, elle multiplie les transactions du type « vous comprenez ? », « qu'est-ce que vous feriez à ma place ? », « que me conseillez-vous dans cette situation ? ». Charles Henri est ennuyé. Il sent que sa cliente a un besoin important d'être prise en charge. Il détecte que sa cliente cherche à créer une symbiose, ce qui limite fortement son autonomie.

« Il y a symbiose lorsque deux personnes, ou davantage, se comportent comme si, ensemble, elles ne formaient qu'une seule personnalité complète. La caractéristique de cette relation est qu'aucune d'elles ne met en œuvre la gamme complète de ses états du moi »¹.



Toute personne a normalement connu une période de symbiose (ou dépendance naturelle), la symbiose naturelle est le partage et la mise en commun des besoins de la mère et du bébé en vue d'assurer la survie de celui-ci aussi longtemps que ses états du moi Adulte et Parent ne sont pas assez développés pour qu'il puisse évaluer ce qui se passe autour de lui et se protéger. La symbiose naturelle se rompt (par étapes) pour aboutir à l'autonomie de la personne. Ce processus nécessite d'apprendre à faire des demandes, d'apprendre à exprimer ses désirs, d'apprendre à exprimer ses besoins, d'apprendre à s'opposer, d'apprendre à trouver des réponses à ses propres besoins (être actif) et enfin d'apprendre à accepter les propositions parentales. Lorsque nous devenons adulte, il reste assez fréquemment des éléments de symbiose bloqués, qui nous amènent à rechercher des symbioses avec les personnes de notre entourage.

La symbiose est dite dysfonctionnelle quand elle interfère avec la survie et la satisfaction des personnes. Au cours de la croissance, la symbiose limite l'acquisition des savoir-faire (compétences à résoudre les problèmes, recherche d'options). Elle présente les caractéristiques suivantes :

- la survie psychologique de chacune des personnes dépend de celle de l'autre ; par exemple, lorsque votre client vous appelle régulièrement une à deux fois par semaine pour vous demander votre avis, ou pour vous demander d'appeler son manager pour lui expliquer comment il devrait se comporter.
- à elles deux, les personnes semblent n'en faire qu'une. L'union apparente est payée d'inefficacité et d'incapacité à changer de comportements. La symbiose peut ainsi se définir comme : $1+1 = 1$; c'est le cas lorsque le coach répond directement aux besoins de son client, s'il utilise toutes ses capacités pour résoudre les difficultés de son client, plutôt que pour lui permettre de résoudre par lui-même ses capacités.

¹ Jackie Schiff, cité par Stanley Woolams & Kristyn Huige – Dépendance normale et symbiose, Classique de l'Analyse Transactionnelle, 2, Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon

- les transactions sont le plus souvent Parent/Enfant Adapté soumis ; il y a peu de transactions Parent/Parent ; Adulte/Adulte ; Enfant/Enfant ; les transactions semblent répétitives pour un observateur extérieur ;
- la pensée Adulte joue peu de rôle, l'Adulte est contaminé (« la survie d'une personne dépend de la survie de l'autre ») ;
- le maintien de la symbiose est l'objectif des redéfinitions, des méconnaissances, des comportements passifs.

La symbiose est un processus relationnel très facilement observable dans les organisations, il nuit fortement au développement de l'autonomie des personnes. En situation de coaching, il est fréquent de diagnostiquer une symbiose dysfonctionnelle entre un manager et son N-1. Pour sortir de ce type de symbiose, la clarification des rôles, des fonctions est importante. Il est également nécessaire de clarifier les contrats, les attentes envers ses collaborateurs et de contractualiser les demandes d'aide ou de contrôle. Permettre à quelqu'un de sortir de la symbiose s'est aussi l'accompagner dans une prise de responsabilité adaptée.

Gabrielle vient en coaching pour être accompagnée dans sa prise de poste, c'est une ancienne infirmière qui a suivi une formation spécifique et qui occupe son premier poste de responsable. Elle explique à Charles Henri combien sa situation est difficile, entre un président d'association qui veut tout lui expliquer et lui dire en permanence ce qu'elle doit faire, et des aides-soignantes et aides familiales qui ont toujours besoin d'être guidées, qui ne sont pas capables de se débrouiller toutes seules.

Le travail de Charles Henri va consister à expliquer la symbiose puis à aider sa cliente à définir des contrats clairs avec son environnement professionnel.

Invitations symbiotiques

Les invitations symbiotiques² sont des invitations à la mise en place d'une symbiose à partir du Parent ou de l'Enfant. Par les demandes symbiotiques, nous cherchons à faire prendre en charge par autrui nos propres besoins, sans en avoir toujours conscience. Le stimulus se présente sous forme d'une transaction à double fond, avec l'attente d'une réponse à la signification cachée du stimulus. Si cette réponse arrive, la symbiose s'établit. « Dis donc Giorgio, il ne te reste pas quelques exemplaires du dossier de presse », signifie en réalité : « S'il te plaît Giorgio, donne-moi les exemplaires du dossier de presse dont tu disposes ». Il y a de grandes chances que Giorgio réponde à l'invitation symbiotique en disant « tu en veux combien ? ». Les invitations symbiotiques peuvent provenir de l'Enfant ou du Parent de la personne.

• Invitations symbiotiques venant de l'Enfant

L'Enfant adresse une question implicite au Parent, l'émetteur ne souhaite pas une réponse au niveau social, mais une action ou proposition d'action de la part de l'autre personne. Il invite le Parent à répondre à ce qu'il voulait dire et non à ce qu'il a dit. Ainsi, il est possible de rencontrer les invitations symbiotiques suivantes dans toute bonne réunion :

- *Est-ce que quelqu'un a un crayon de trop ?*
- *Est-ce que tu as compris quel est le sujet du jour ?*
- *Est-ce que quelqu'un pourrait m'expliquer ce qui se passe ?*
- *Est-ce qu'il reste une tasse de café ?*

² E. Wayne Hart – Invitations à la symbiose, Les Classiques de l'Analyse transactionnelle, 2, Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon

- *C'est normal que le wifi ne fonctionne pas ?*

Dans une autre version des invitations symbiotiques, l'Enfant pose un problème et prétend implicitement que le Parent devrait faire quelque chose pour le résoudre. Il n'y a dans la transaction aucune indication des attentes, c'est le Parent de l'interlocuteur qui doit imaginer l'attente et y répondre ; ce qui génère puis renforce la symbiose. Ce qui donne dans une séance de coaching :

- *J'ai mal à la tête avec toutes vos questions !*
- *Vous ne respectez pas l'ordre du jour prévu pour la séance !*
- *Je suis en difficulté avec les réunions du lundi !*
- *Ce n'est pas normal que mon patron ne me reçoive pas pour en parler !*

Apprendre à reconnaître les invitations symbiotiques provenant de l'Enfant (chez les autres) permet d'éviter le sauvetage. Dans une position de coach, on peut accepter de répondre à la symbiose pour privilégier le lien et en reparler par la suite avec le client.

Notre client peut avoir besoin d'apprendre à repérer les invitations symbiotiques de ses collaborateurs pour éviter les rôles de sauvetage, pour leur permettre de développer leur capacité à résoudre les difficultés par eux-mêmes et à prendre des responsabilités.

A chaque fois que nous répondons à une invitation symbiotique, nous renforçons la symbiose et nous empêchons la personne de faire un pas vers son autonomie. Apprendre à faire des demandes directes permet d'éviter les invitations symbiotiques de l'Enfant.

- *J'ai mal à la tête avec toutes vos questions !*
 - o *Je vous demande d'arrêter de me poser une question après l'autre*
- *Vous ne respectez pas l'ordre du jour prévu pour la séance !*
 - o *Je vous remercie de revenir au sujet.*

• **Invitations symbiotiques venant du parent**

Le Parent pose une question du type Pourquoi ne fais-tu pas ceci/cela ? Apparemment cela ressemble à une demande d'information Adulte, en réalité il s'agit d'une demande de justification comportant l'explication du comportement attendu. La réponse est donnée par l'Enfant Adapté soumis ou rebelle. Le Parent cherche à obtenir de son interlocuteur un comportement déterminé, sans le lui demander directement. Ce qui donne en réunion :

- *Pourquoi vous ne me donnez pas directement les résultats de la semaine ? (ce qui sous-entend qu'il faut donner les résultats),*
- *Comment allez-vous préparer votre exposé des résultats semestriels ? (ce qui sous-entend qu'il faut préparer cet exposé).*

Dans une autre version des invitations symbiotiques parentales, le Parent dit à l'Enfant ce qui ne va pas, implicitement il indique par là la manière dont il veut que son interlocuteur se comporte. Le message caché est « tu aurais mieux fait de faire cela ». Ce qui pourrait donner dans une séance de coaching :

- *Votre exposé des faits n'est vraiment pas clair !*
- *Vous avez fait beaucoup d'erreur dans vos relations à votre patron !*

Apprendre à reconnaître les invitations symbiotiques provenant du Parent (chez les autres) permet d'éviter de prendre inutilement le rôle de victime en répondant au niveau caché de la demande. Ne pas faire d'invitations symbiotiques parentales, c'est positionner ses demandes au niveau Adulte, donner des consignes ou utiliser des ordres clairs si la position d'autorité le permet.

- *Votre exposé des faits n'est vraiment pas clair !*

- *Je vous remercie de vous arrêter et je vous invite à reprendre les grandes étapes de la situation.*