

L'intimité dans les organisations

Daniel CHERNET

Facilitateur du travail d'équipe et coach

Formateur et superviseur de coachs

Article écrit en 2014

Eric Berne propose dans ses écrits une réflexion sur l'autonomie qu'il met en lien avec trois caractéristiques que nous pourrions développer pendant notre croissance personnelle : la conscience, la spontanéité, l'accès à l'intimité. Si à l'origine ce concept est destiné au développement personnel ou à la thérapie, il peut être utilisé avec profit dans le champ professionnel, peut-être moyennant quelques adaptations. Définir ce que c'est qu'être autonome dans son rôle professionnel, dans sa posture de manager ou de chef d'équipe a du sens. Définir l'autonomie professionnelle d'un coach, d'un accompagnateur, d'un consultant l'emmène sur le chemin du développement professionnel, de la rencontre avec ses clients, d'une forme spécifique d'interrelation. L'objectif de cet article est de compléter une réflexion sur l'autonomie en se focalisant plus spécifiquement sur la capacité à l'intimité.

Eric Berne nous donne dans ses écrits plusieurs définitions pour le terme intimité, montrant la complexité de ce concept. Il écrit par exemple « on a (...) tenté de définir l'intimité depuis environ 5000 ans, et jusqu'à présent avec peu de succès »[\[1\]](#). Dans « Analyse Transactionnelle et psychothérapie[\[2\]](#) », l'intimité n'est pas définie, mais montrée comme le résultat du partage dans la relation d'éléments de programmations individuelles (sans contrôle de la programmation parentale et sociale) qu'il nomme pulsionnelles. Les personnes dans l'intimité vivent une véritable « union relationnelle ».

Dans « Amour, sexe et relations », l'intimité est définie comme « *une relation candide Enfant-Enfant sans jeu psychologique ni exploitation d'un des partenaires par l'autre* ». Dans « Des jeux et des Hommes », l'intimité est définie comme « *Sincérité spontanée, débarrassée du jeu, d'un être conscient ; la libération de l'Enfant perceptif eidétiquement (= dans son essence même), non corrompu, lequel en toute naïveté vit dans l'ici et le maintenant.* » A la lecture de ces éléments, il apparaît combien l'intimité est une forme de relation (de structuration du temps social) particulière, difficile à atteindre (dans cette vision légèrement absolue) et dont les bénéfices en termes de stimulation et de reconnaissance sont importants.

Eric Berne indique par ailleurs (dans ses écrits sur les groupes) que l'intimité est accessible aux membres des groupes et donc par extension aux professionnels travaillant dans des groupes. Il en donne une définition plus restrictive que dans ses ouvrages sur la thérapie et le développement personnel : « *L'expression directe des émotions vraies entre des individus sans motifs cachés ni réserves. Des relations sans jeux psychologiques en général entre deux personnes* ». Il précise dans « Structure et dynamique des groupes et des organisations [\[3\]](#) » « *Etant donnés l'importance des aspects subjectifs de l'intimité vraie et sa rareté dans les*

groupes, rareté due aux interdictions externes et aux inhibitions internes, les caractéristiques de l'intimité sont difficiles à examiner. »

Faut-il pour autant renoncer à développer de l'intimité dans les groupes ?

Depuis Eric Berne, si les concepts sont les mêmes, la possibilité d'atteindre l'intimité dans les groupes n'est généralement pas contestée, mais contextualisée. Bien au contraire, elle soutient le travail de nombreux coachs intervenant dans des team-building, des séances de régulation ou des coachings d'équipes. Mais la recherche de l'intimité dans les groupes pose de nombreuses problématiques auxquelles nous tenterons d'apporter un éclairage dans cet article :

- Peut-on parler d'intimité dans les groupes et les organisations, ou vaut-il mieux parler de proximité relationnelle ?
- L'expression émotionnelle est-elle possible ?
- Comment favoriser l'intimité dans les collectifs de travail ?
- Que gagne-t-on lorsque l'on arrive à travailler dans l'intimité ? Quels en sont les enjeux ?
- Quelles sont les protections / permissions à développer pour permettre la puissance du fonctionnement relationnel que propose l'intimité ?

Expression émotionnelle

En reprenant la définition bernienne : « expression directe des émotions vraies entre des individus sans motifs cachés ni réserves », nous sommes amenés à considérer que l'intimité nécessite la spontanéité de l'expression de ses ressentis, de ses vécus émotionnels. L'expression des sentiments en constitue donc la part essentielle. En poursuivant la réflexion, on constate que l'expression de ce qui est intime va au delà des sentiments : sont souvent intimes nos valeurs, nos désirs secrets, nos ambitions dans la vie, la vision que nous avons de nous-même, les définitions de notre identité, ce que nous aimons chez nous, ce que nous n'aimons pas. L'intime pour beaucoup d'entre nous est également constitué de nos souffrances, de notre histoire, des épisodes forts ou douloureux que nous avons vécus.

Permettre l'expression de la personne derrière le masque social (la persona comme le définit Eric Berne) présente de nombreux risques et de nombreuses limitations parentales, culturelles et contextuelles. Le risque relationnel de l'intimité est grand, pour des raisons diverses et en particulier car elle rend imprévisible la transaction suivante dans la relation.

Risque relationnel

Dépendance : la première des limites à l'intimité est liée à la dépendance des personnes. Si je suis dépendant de quelqu'un jusqu'à un niveau de survie (par exemple, parce que je cours le risque d'être licencié), j'aurais tout intérêt à maintenir le secret sur certaines de mes pensées et de mes émotions, que la dépendance soit réelle, symbolique ou fantasmée.

Lilian est un jeune responsable qualité, hygiène, sécurité dans une entreprise industrielle, il a été recruté par le responsable de production, qui le couve, le contrôle, le surveille. Lilian est en situation de dépendance relationnelle, il ne se sent pas autorisé à dire à son responsable combien il aimerait avoir plus de liberté dans son action. Leur relation est bien loin de l'intimité relationnelle.

Désobéir : Accéder à l'intimité nécessite pour certains de désobéir à des interdits parentaux ou sociaux, qu'ils portent sur le droit de regarder directement une personne : « baisse les yeux » « arrête de soutenir mon regard » « effronté » ; sur le droit de dire sans retenue ce qui nous passe par la tête, de parler de nos ressentis, de nous exposer, de faire confiance, d'être proche... « ici c'est moi qui parle », « tes états d'âme on s'en fout », « qui tu crois que ça intéresse ? », « arrête de faire ta maline ». Ces messages anciens peuvent encore être actifs chez nous et nous empêcher une expression libre de nos émotions et pensées profondes. A contrario, la solitude vécue dans les moments d'enfance peut également renforcer la difficulté à se montrer et à parler de soi.

Se livrer : L'intimité amène à se livrer ; les conversations intimes lient les individus entre eux par des « confidences », comme lorsque l'on parle de son histoire, de ses rêves, de ses difficultés à les atteindre, ou de ses propres complexes. La confiance que l'on fait à l'autre nous lie. Lorsque l'on a partagé des éléments intimes, il est possible qu'une voix critique nous demande ensuite des comptes : « *tu n'aurais pas du te lâcher, le self contrôle y a que ça de vrai* ». De plus, nous pouvons avoir des pensées que nous ne souhaiterions pas savoir connues par nos proches ou nos amis. Ce qui filtre à travers la parole est très faible par rapport au flux continu de nos pensées.

Etre exploité : Il est possible que l'Enfant de la personne ait peur d'être exploité - s'il vous est déjà arrivé qu'une personne réutilise une information vous concernant obtenue lors d'une confiance, vous comprendrez aisément cette crainte. Par exemple, si un de vos amis vous qualifie avec une phrase du type : « *c'est normal que tu ais des soucis avec ton patron, avec ce qui t'es arrivé dans la vie / avec ton fond dépressif* », vous tournerez désormais 7 fois votre langue dans votre bouche selon l'adage avant de livrer quelque chose de personnel et d'intime. L'extorsion d'informations sur le domaine personnel (identité sexuelle, forme de vie, engagement politique) peut également être le résultat d'une relation faussement intime.

Cette peur peut dans certains cas remonter à des relations anciennes, envahissantes ou symbiotiques, où l'expression de l'émotion amenait à une mise en danger. Le développement d'une relation « intime » demande du temps, elle nécessite confiance dans la personne avec qui nous sommes en relation, confiance dans sa capacité à se livrer également pour éviter le sens unique (qui exploite l'émotion de l'un pour le bénéfice de l'autre).

Dans cette entreprise, le DRH se veut très proche de ses collaborateurs, il cherche régulièrement à obtenir des informations sur ses collaborateurs, il est prévenant et peut prendre du temps pour "discuter avec ses collègues" selon l'expression qu'il emploie, il est particulièrement attentif aux signes de soucis qu'ils peuvent montrer. Catherine est une de ses plus jeunes collaboratrices, face à une difficulté personnelle elle est allée le voir pour exposer sa situation et obtenir des

conseils. Cette situation l'a amené par la suite à avoir de nombreuses questions précises de la part de son responsable sur la manière dont elle avait résolu la difficulté, si elle avait bien mis en oeuvre ce qu'il lui avait recommandé. Par la suite Catherine s'est sentie envahie par son insistance et s'est abstenue de toute information sur sa vie personnelle.

Utilisation des confidences : un autre risque d'exploitation porte sur l'utilisation des confidences obtenues pour obtenir l'indulgence ou l'intérêt de l'autre. Cette relation ne correspond pas à la définition de l'intimité dans le sens bernien, mais elle est sans doute plus fréquente que la relation d'intimité.

Etre jugé : La relation d'intimité, au delà de la confiance nécessite une sécurité réelle dans l'attachement qui nous lie, l'Enfant pouvant se poser la question du jugement, du risque de perte de la relation « *si je lui dis ça, elle ne me verra plus comme quelqu'un de bien...* ».

Etre envahi : Dans certains cas, la proximité relationnelle peut être connue uniquement comme symbiotique, je suis proche avec la « seule personne qui me comprend », « ma seule amie vraie », « seule ma maman sait vraiment ce que je vis ». L'intimité nécessite une forme d'indépendance, c'est une relation où je suis « avec » et « séparé de ». Si je ne suis pas « séparé de », je risque d'avoir le sentiment de me noyer dans la relation.

Ne pas être d'accord : la relation de proximité, d'intimité va nous amener sur des sujets sur lesquels nous ne serons pas nécessairement en accord avec nos interlocuteurs, nos visions du monde peuvent différer sur des points sensibles ou qui nous paraissent essentiels. La personne peut dans ce cas se poser des questions telles que : Serais-je capable de mettre en évidence ces désaccords ? De les accepter ? Serais-je capable de gérer la différence de vision ?

Modèle relationnel

Je peux peut-être découvrir par moi-même l'intimité, sans en avoir eu d'exemple personnel au cours de mon éducation, ce sera le cas lors d'une rencontre d'amour profonde et authentique ou lors de la rencontre avec un éducateur sensible à ce domaine de la relation. Pour certains, l'accès à l'intimité est difficile dans le cadre personnel pour cause d'absence ou de manque de communication émotionnelle dans la famille ou le milieu éducatif d'origine. Dans de nombreuses familles, il y a eu peu de paroles sur la guerre et les traumatismes, qui envahissent pourtant émotionnellement la relation entre les parents, ou entre les parents et les enfants. Il est possible également que d'une manière plus quotidienne il y ait eu peu de partages sur les vécus des enfants ou des parents. Si aujourd'hui de nombreux instituteurs développent un apprentissage émotionnel dans leurs classes, ce n'a pas toujours été le cas et les émotions étaient souvent absentes des salles de classe. Au moment de l'adolescence, de nombreuses relations des adolescents entre eux sont basées en partie sur la nécessité d'être fort pour appartenir.

Accès à l'intimité dans le cadre professionnel

L'accès à l'intimité dans le cadre professionnel est souvent limité par des croyances et des modèles de management ou par des éléments de contexte propres à une situation donnée. Plusieurs petites phrases sont régulièrement entendues dans les équipes et les organisations qui mettent en évidence les croyances les plus fréquemment retrouvées. Les phrases suivantes sont extraites d'une liste qui a été élaborée par des managers intermédiaires lors d'une formation au management :

- " Les émotions / les problèmes personnels doivent rester au vestiaire ",
- " Il faut savoir se protéger des autres, les autres chercheront toujours à te manipuler, t'exploiter ",
- " Si tu parles à quelqu'un de tes émotions, il va te trouver faible ",
- " Dans le boulot, ce qui compte c'est l'activité, le temps que l'on passe à produire ",
- " Il ne faut pas aimer son équipe pour être un bon manager, il faut savoir garder la distance ",
- " On n'est pas là pour faire de la psychologie ",
- " On n'est pas chez les bisounours ",
- " Les émotions brouillent la pensée ",
- " Pour s'en sortir dans le monde du travail, il faut être un animal à sang froid ",
- " Si on commence à avoir peur de tout, on s'en sort plus ",
- " Moi j'ai pas le temps pour les états d'âme ".

Toutes ces phrases s'inscrivent dans une croyance globale qu'existe « l'homme sensé », qui a une pensée froide et sans affect : le collaborateur rationnel, qui s'engage dans l'activité sans ressenti, ni état d'âme. En fait, cette vision semble de plus en plus remise en cause par les chercheurs en sciences sociales. Comme le dit Ursula Hess :

« Les gens sont émotifs. Hebb n'a-t-il pas un jour dit de l'être humain qu'il était « l'animal le plus émotif qui soit ». Il n'est donc pas surprenant que les gens ressentent des émotions au travail. En fait, ils éprouvent de la colère envers leurs collègues, leurs supérieurs et leurs ordinateurs. (...) En même temps, les gens tombent amoureux au travail, jalouent leurs collègues, craignent d'être intimidés par leur équipe de travail et ressentent de la fierté à l'égard d'une réussite. En fait, les émotions sont présentes au travail autant que dans toute autre sphère de la vie. »[\[4\]](#)

Dans de nombreuses organisations, des éléments de contexte vont venir soutenir les croyances véhiculées dans les groupes concernant la proximité relationnelle, l'expression des émotions :

- La création de compétition entre les professionnels nécessite que chacun garde des informations par devers lui, ainsi que ses stratégies, ses manières de faire... ce qui le conduit à éviter les échanges qui ne sont pas purement utiles, conduisant à ce que la plupart de ses transactions soient calculées et tactiques... Dans ce cadre, il n'est pas possible de construire une relation qui amène à l'intimité.
- Le management par la peur empêche l'expression vraie de son identité, elle entraîne à la suradaptation, c'est à dire à des comportements que l'on croit attendus par l'autre, sans que l'on ne lui ait demandé ses attentes (la suradaptation s'apparente à

une forme de lecture de pensée qui nous amène à nous comporter d'une manière qui ne répond ni à nos besoins, ni à nos désirs). Lorsqu'un collaborateur a peur dans le cadre de la relation à son manager, il est fort possible qu'il cherche par différents moyens à diminuer cette peur, par exemple en étant encore plus conforme aux règles et à l'étiquette que cela n'est nécessaire. Cette pression interne l'empêche plus que sûrement d'accéder à une expression spontanée.

Dans cette grande entreprise industrielle, la culture est historiquement masculine, les managers de premier rang ont des formations prestigieuses et un parcours qui les a emmené dans de nombreux pays, avec de très grandes responsabilités et beaucoup de pouvoir. Au siège social, le management par la peur s'observe dans les éclats de voix qu'ils ont dans les réunions. L'observation montre que seuls les deux premiers niveaux hiérarchiques (directeurs généraux / directeurs) ont la possibilité de le faire, ni les femmes manager, ni les managers intermédiaires ne peuvent exprimer aussi vivement de la colère ou de l'agressivité. Le résultat en est, une absence de parole claire dans les réunions, des silences, une information exclusivement descendante, peu de créativité.

- Le management par l'avidité attire une part de l'Enfant vers la recherche de récompenses qui vont satisfaire un désir au détriment des autres et au détriment de nos valeurs et engagements. L'avidité empêche en partie la présence de l'Adulte et va limiter toute possibilité de 'don', la personne conservera ce qu'elle possède, dans l'espoir d'acquérir encore plus de ce qui la satisfait. Hors, être dans l'intimité implique le don, l'échange. Dans une relation intime, je partage mes pensées, mes désirs, j'écoute, je ne gagne rien qui soit accumulable.
- L'absence de reconnaissance de la place des émotions dans le travail, négation de l'impact émotionnel des situations de stress, des épisodes de la vie de l'organisation.
- Des enjeux très forts ; jeux de système entre services, jeux de pouvoir au sein des services, jeux psychologiques avec le leader. Les jeux psychologiques et les jeux de pouvoir ne laissent pas de place à l'intimité.

Bénéfices de l'intimité dans le travail

Permettre le développement de l'intimité dans un groupe de travail a des effets visibles sur la coopération et le niveau de confort de chacun des acteurs. Même si les risques de l'intimité sont forts, les bénéfices en sont importants. Pour que les membres du groupe puissent accéder à l'intimité, il est nécessaire que la culture du groupe le permette.

Pourquoi l'accès à l'intimité permet-il de développer la coopération ? C'est un peu l'histoire de la poule et de l'œuf, l'intimité n'est possible que lorsque la confiance et la coopération entre les personnes sont suffisamment développées ; mais le partage des émotions, la connaissance de l'autre, le travail de développement de la confiance, conduira à plus de coopération, de convivialité, de respect et... d'intimité.

Pour Eric Berne, c'est le processus d'ajustement d'images (qui va passer par le partage des représentations que nous avons sur le groupe, ses membres, ses objectifs, ses modes de fonctionnement, la personnalité et les relations au leader) qui permet à chacun de savoir qui

est l'autre, ce qui est important pour lui, comment il voit le monde, ses qualités, ses limites... et qui va conduire à l'intimité. Ce processus peut se produire naturellement dans certains groupes (ou être provoqué et accompagné par le leader), il permet de passer de l'engagement dans le groupe à l'appartenance et par là même d'accéder à l'intimité. Si nous regardons le fonctionnement d'un groupe qui a atteint l'intimité dans la relation professionnelle, nous pourrions constater l'émergence de cinq éléments : le partage des émotions, le partage des besoins et l'expression directe des demandes, le partage des signes de reconnaissance, la confrontation bienveillante des actes empêchant le groupe d'atteindre ses objectifs, le partage des valeurs et du sens.

Les membres du groupe pratiquent le partage et la gestion des émotions.

Ils sont capables de parler de l'impact de l'activité et des modes relationnels sur leur vie psychique, leurs émotions, leurs sentiments ; ils savent parler de leurs émotions, pour en diminuer l'impact interne et demander de l'aide quand ils ne sont pas capables de gérer seuls une situation. Ils savent restituer un timbre psychologique (c'est à dire expliquer à quelqu'un en quoi son attitude leur a provoqué de la peine, une blessure, de la colère et demander une réparation symbolique de cette blessure) ; accepter leur responsabilité lorsqu'ils ont blessé quelqu'un.

Lorsque que j'écris « les membres du groupe pratiquent le partage et la gestion des émotions », il n'est pas question de demander à chacune des personnes de savoir partager ses émotions dans toutes les circonstances ! Ce n'est pas possible, ni souhaitable ; ce qui est descriptif d'une situation de confort, d'une étape du développement d'une équipe, deviendrait alors prescriptif : « il faut que chacun puisse partager ses émotions », ce qui serait le début d'une dictature de l'intimité ! La priorité dans le groupe c'est de respecter les types de caractères, les personnalités.

Lorsque j'écris « les membres du groupe pratiquent le partage et la gestion des émotions », il y a lieu de comprendre : cela est possible dans le groupe, les personnes qui le souhaitent peuvent le faire, il est possible d'observer que régulièrement des membres du groupe le font, que ceux qui ne le font acceptent cette situation et sont capable de dire en quoi elle présente des avantages. Tout ceci développe la motivation, en mettant en évidence combien une part essentielle de notre vie professionnelle, la vie émotionnelle, peut être prise en compte et acceptée. Le partage des émotions permet de diminuer fortement les niveaux de stress.

Les membres du groupe ont la possibilité de confronter les personnes qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs du groupe.

Les membres du groupe ont la possibilité de confronter l'autorité, ou d'autres membres lorsque leurs attitudes ne sont pas acceptables pour l'atteinte de l'objectif commun. Il ne s'agit pas d'apporter des critiques sur la plupart des actions menées (ce qui à terme empêche les personnes d'agir), mais bien d'identifier ce qui pourrait mettre le groupe en danger et l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Vu de ma fenêtre de consultant en management, ce point est celui qui décrit le mieux l'autonomie du groupe. Le leader du groupe peut être confronté avec bienveillance, car chacun sait qu'il n'est pas parfait, qu'il ne

peut pas répondre à toutes les attentes de rôles et qu'il est apte à modifier son comportement ou reconnaître une erreur. Si ce niveau de confiance est complexe à atteindre, il est central pour éviter les risques dans de nombreux métiers (pilotage d'un avion, conduite d'une centrale nucléaire, construction d'un immeuble, association d'experts comptables ou de consultants, cabinet d'avocat, gouvernement).

Les membres du groupe mettent en œuvre une gestion libre des signes de reconnaissance

Ils peuvent le faire hors des croyances limitantes indiquant qu'il ne faut pas donner de signes de reconnaissance positifs, ne pas refuser de signes de reconnaissance négatifs, ne pas demander de signes de reconnaissance, ne pas s'en donner à soi-même. La connaissance fine de l'autre, de ses compétences et de ses vulnérabilités permet de distribuer des signes de reconnaissance de forte intensité qui vont répondre au besoin fondamental que nous avons d'en obtenir et nourrir l'estime de soi des membres du groupe. Les signes de reconnaissance échangés portent sur la participation à l'activité, à l'atteinte des objectifs du groupe, sur la manière personnelle de tenir son rôle, sur la qualité des relations et sur les compétences et caractéristiques de chacun.

Les membres du groupe acceptent les différences de point de vue, de besoins et ils sont capables d'exprimer directement leurs besoins et avis.

L'expression directe de nos besoins est un élément directement en lien avec l'intimité. Dans la vie courante des groupes, les besoins sont souvent exprimés sous forme de revendication (j'y ai droit, tu me dois bien ça) ou sous forme manipulatoire (fais moi plaisir) ou encore attendus et sous entendus, sans demande directe (pourquoi n'as tu pas fait, tu aurais quand même pu faire...). Ces types de demandes que l'AT qualifie de 'demandes symbiotiques' génèrent des tensions au sein des membres du groupe, il est difficile de répondre un « vrai non » ou un « vrai oui » à une demande exprimée de cette manière ! Le partage des besoins se traduit par des demandes claires concernant le temps, l'aide attendue, les compléments d'information, le sens de l'action, le niveau de résultats attendus...

Les membres du groupe partagent le sens de l'action et leurs valeurs.

Ils peuvent indiquer aux autres ce qui est essentiel pour eux dans le travail, dans la relation professionnelle, dans le lien temps professionnel, temps personnel... Prenez un peu de temps pour réfléchir à ce qui est essentiel pour vous. Est-ce que vous avez partagé récemment ces informations importantes pour vous à vos collègues ? Est-ce que vous savez ce qui est central pour vos collègues les plus proches ?

L'effet indirect des échanges directs entre les membres, des échanges de signes de reconnaissance, de la confiance qui se développe est la confirmation de la position ok de la personne (sur un niveau psychologique, dans la relation avec les autres, et également sur le plan existentiel. « Si les autres sont capables d'intimité avec moi, et que je suis capable d'intimité avec eux c'est que j'ai de la valeur »). Lorsque les personnes peuvent se parler au

delà du masque social, peuvent se dire des choses importantes pour eux, le lien qui se développe est très fort : « tu es important pour moi ; je suis important pour toi, dans le cadre de notre activité commune ».

Une culture de groupe adaptée

L'atteinte de l'intimité dans une équipe nécessite une culture de groupe adaptée et des engagements réels et réciproques aptes à développer la confiance (protections). Lorsque ces éléments n'ont pas été développés, par des partages appropriés, la connaissance des membres du groupe au delà de leur rôle, du travail en commun, des feed-back sur les attitudes, du partage de ressentis ; il sera possible d'atteindre dans des exercices un niveau d'intimité intéressant (par exemple lors d'un team-building), le risque étant alors que certains se servent par la suite des informations obtenues et les utilisent pour reprendre le pouvoir. Citons les principaux éléments à prendre en compte.

Engagement à ne pas exploiter les caractéristiques de l'autre.

L'intimité dévoile nos propres vulnérabilités et les expose aux autres membres du groupe. Lorsque je connais des éléments scénariques (par exemple les peurs non dépassées, les limites professionnelles, les réactions sous stress) ou de vulnérabilité (ce qui va pouvoir blesser) de l'autre il est nécessaire que je m'engage à ne pas les exploiter. Si ce n'est pas le cas, des jeux psychologiques vont se mettre en place qui conduiront à une perte définitive de confiance. Lorsque la confiance est perdue par une blessure de l'Enfant il est très difficile de la reconstruire, sans une réelle prise en compte des impacts de la honte, difficile dans le cadre professionnel.

Prenez comme exemple analogique ce qui se passe si un de ses parents rit avec un ami de l'énurésie de son enfant, devant lui. La honte est un sentiment dévastateur, l'enfant ressentira de la colère, de la peur, de la tristesse. L'ensemble de ses émotions s'accompagnera du sentiment de honte, de pensées négatives sur lui-même et surtout, il y a de grandes chances qu'il ne puisse pas en parler, et certainement pas à ses parents qui viennent de le « trahir ». Prenons une situation plus commune, vous êtes en train de chanter tout seul, dans votre bureau après avoir travaillé de manière efficace (en analyse transactionnelle on dit que vous montrez votre Enfant Libre), si quelqu'un se moque de vous, rit de vous surprendre, il y a de grande chance pour que vous ressentiez ce sentiment de honte, ou du moins d'inadéquation qui est le mot que je préfère employer en entreprise.

Pour que cet engagement soit tenu, il est nécessaire que chacun réfléchisse à sa possibilité d'acceptation inconditionnelle des autres membres du groupe (avec leurs failles, leurs limites). Le modèle est alors donné par le leader qui s'abstiendra de tout jugement sur les personnes et leurs actes et sera vigilant à confronter les dévalorisations réalisées en sa présence et en la présence ou non de la personne dévalorisée. La définition des personnes (« tu es vraiment un bon à rien ») ou de leurs actes (« tu sais vraiment pas comment t'y prendre », « tu t'y prends comme un manche ») ont de lourds retentissement sur la personne qui vit un sentiment d'inadéquation, ce qui va l'amener à se refermer sur elle

même si elle n'a pas la compétence à refuser cette définition ou à confronter la personne qui vient de la faire.

Abondance de signes de reconnaissance

L'intimité n'est possible avec une personne donnée et encore plus avec un groupe que si chacun trouve dans les relations au sein du groupe les signes de reconnaissance qui lui sont nécessaire en quantité et qualité. La pénurie de signes de reconnaissance amène les personnes à utiliser des stratégies manipulatrices pour en obtenir. La personne pourra se mettre en avant à tout propos, raconter des histoires sur les autres membres du groupe, entamer une compétition concernant ses propres besoins ou ses valeurs, chercher à se faire rejeter ou maltraiter. Développer un échange régulier et sincère de signes de reconnaissance est une étape essentielle vers l'intimité, elle montre que je suis capable d'accepter la personne, d'identifier ce qui est important pour elle, que je suis capable de lui en faire part directement et également capable d'accepter ce que l'autre peut vouloir me donner.

Acceptation de partager ses zones de vulnérabilité

Pour de nombreuses personnes en situation professionnelle, le partage de ses fragilités ou vulnérabilités est difficile, avec pour base plusieurs croyances possibles : « si je suis faible, je ne suis pas à la hauteur », avec la croyance que les personnes bien n'ont pas de défaut, pas de vulnérabilités, pas de zones de blessures ; « si je partage mes difficultés, les gens ne me feront plus confiance » ; « si je ne suis pas fort, je me ferais manger » ; « il n'y a pas de place pour les faibles » ; « dans les entreprises, c'est la loi du plus fort »... Les histoires dominantes issues de l'éducation laissent des traces à long terme !

Le partage de ses vulnérabilités met de l'humanité dans le groupe, si j'accepte de montrer une part de mon ombre, je pourrais mieux accepter les difficultés, faiblesses et erreurs des autres. Le rôle du leader est là encore important, il est nécessaire qu'il partage une part de ses difficultés, mais sans en faire porter le poids au groupe. Pour développer l'intimité et la collaboration dans le groupe, les membres pourront réfléchir ensemble au pouvoir, à son exercice, à son origine, aux difficultés de son partage.

Parité et réciprocité dans la relation

Dans les relations hiérarchiques ou au sein des groupes, certains peuvent chercher à contrôler les relations qu'ils vivent, soit de manière consciente pour faire avancer leurs projets (éventuellement au détriment des autres), soit de manière non consciente pour éviter d'être impacté par l'autre, pour éviter d'accéder à une relation non connue. La parité dans la relation constitue un incontournable pour accéder à l'intimité dans le groupe. Développer la parité dans la relation, c'est d'abord valider que je ne suis pas supérieur aux autres, qu'ils ne me sont pas supérieurs. C'est aussi affirmer que nous avons des rôles différents, des compétences différentes, éventuellement des stades de développement personnel différents et que ces différents éléments peuvent nous valoir des traitements différents (salaires, avantages). Pour pouvoir créer une relation de parité, un point important est d'apprendre à différencier son point de vue de celui des autres et à ne pas se sentir blessé par des points de vue différents...

Il s'agit d'un chemin intéressant de développement personnel et professionnel, tant nous pouvons avoir l'impression que si l'autre n'est pas d'accord avec nous c'est parce qu'il ne comprend rien à la situation !

La parité dans la relation s'observe en continue dans la relation entre deux personnes, par la qualité de l'écoute, la prise en compte des idées de l'autre personne, la construction d'une conversation qui explore les cadres de référence de chacun, le respect mutuel... La réciprocité vient montrer qu'il n'y a pas de risque d'exploitation de l'un par l'autre. Chacun a sa part dans la relation, écoute et parle, donne et reçoit.

Développement de la collaboration

La compétition peut se faire d'Enfant à Enfant, par exemple si nous avons tous les deux envie de la même part de gâteau, nous allons mettre en œuvre une stratégie qui nous permettra d'en obtenir la totalité, ou la plus grosse part. Celui qui n'obtiendra pas la part la plus importante sera frustré, en colère ou se proposera (in petto) de se venger, ou se dévalorisant (en fait, je n'en avais pas tellement envie). Le système social que constitue le groupe peut nous mettre en compétition pour obtenir des gratifications, des signes de reconnaissance, du travail, de l'attention par le leader, principalement lorsqu'il existe une pénurie de ces éléments au sein du groupe. Mais elle peut aussi exister de Parent à Parent (coté normatif : mon principe, mes idées, mes valeurs sont plus importantes que les tiennes ; coté nourricier : c'est moi qui vais te dire ce que tu devrais faire, non c'est moi ; variante de « c'est moi qui t'invite, non c'est moi »). Identifier les processus de compétition, pour en parler, pour rechercher de la collaboration et le développement de relations gagnant-gagnant est une mission que nous pouvons nous donner dans les groupes.

Mettre en place les protections qui nous sont nécessaires

« {L'intimité} est instaurée à partir des états du moi Adulte des personnes concernées, d'une manière telle que chacun comprend parfaitement les contrats et engagements mutuels, parfois même sans qu'un seul mot n'ait été prononcé à ce sujet. A mesure que cette compréhension devient plus claire, l'Adulte se retire peu à peu de la scène, et, si le Parent n'interfère pas, l'Enfant devient de plus en plus détendu et de plus en plus libre. »[\[5\]](#)

« Les transactions d'intimité réelle s'échangent entre les deux états du moi Enfant. L'Adulte cependant, reste en coulisses, en observateur, pour s'assurer que les engagements sont tenus et les limites respectées. »

Pour le développement de l'intimité dans le groupe de travail, plusieurs niveaux de protection sont importants : les protections que je me donne à moi même, par exemple en développant ma conscience adulte de la situation ; comment est-ce que je vis les différentes situations de communication, quels sont les impacts émotionnels, quels sont les enjeux que je mets dans la relation ? Je peux également me protéger en choisissant ce que je dis et à qui, en évitant les sujets trop personnels dans un premier temps, en définissant quelle est la confidentialité de ce que j'ai à partager et en m'arrêtant quand ce n'est plus confortable.

L'idée est de maintenir son Adulte présent dans la relation pour évaluer en temps réel ce qui se passe et comment je le vis. Une petite check-list comportera les items suivants :

- Vérification Adulte de l'absence d'exploitation,
- Vérification Adulte du cadre (la culture le permet / le moment est bien choisi / le type de relation convient au partage d'éléments personnels,)
- Vérification Adulte de la sincérité et de la réciprocité de l'échange.

L'intimité professionnelle, ou intimité du rôle

Accepter de développer l'intimité dans le contexte du travail nécessite de bien comprendre quels sont les rôles qui sont en œuvre. L'intimité existe et est différente dans nos différents rôles : personnel ; professionnel ; institutionnel. Dans mon rôle personnel, je peux partager ce qui est au fond de moi, ce qui me conduit à croire, ce qui me fait avancer, ma peur de la mort, ma peur de vieillir, l'amour qui me porte, la fierté que j'ai de mes enfants. Ce n'est a priori pas le cadre du travail (rôles professionnels et institutionnels) de partager ces éléments. Je n'ai pas, si je ne le souhaite pas à donner des infos sur mes vécus et ressentis au sein de mes rôles personnels (moi comme personne, comme mari, comme père, comme frère, comme fils...). La peur de l'intimité que certaines personnes vivent dans les groupes est souvent liée à cette absence de frontière clarifiée entre les rôles. Si je crains d'avoir à parler de moi en tant que personne, je n'irais pas dans l'intimité, le partage, je ne délivrerais que des informations connues, dans le masque social.

Le leader qui veut développer une relation plus proche, plus intime aidera les membres du groupe à clarifier cette notion. Il s'agit dans un groupe de partager les émotions et les valeurs qui sont importantes pour moi au travers de mes rôles professionnels et institutionnels, l'intimité touche à ce rôle donné, il s'agit donc de partager les émotions que je ressens dans le cadre professionnel ; mes ambitions et enjeux dans le cadre professionnel ; la perception de mon rôle à travers mes filtres ; mes faiblesses et mes richesses dans mon rôle, en un mot l'intime (dans le sens de ce qui est habituellement non dévoilé) de mon rôle. *Le responsable de l'équipe RH d'une PME de services aux personnes a souhaité développer la cohésion de son équipe, il est formé à l'analyse transactionnelle, connaît les principes de l'ajustement d'imgo et a déjà pas mal réfléchi avec son équipe sur les modalités de fonctionnement les plus en lien avec les valeurs de leur collectif de travail. Il fait la demande d'un coaching d'équipe sur le thème de l'intimité. Le travail qui a été le plus important pour modifier le fonctionnement du groupe pendant les deux jours de team building a porté sur la définition de l'intimité à travers les rôles professionnels, et sur une réflexion commune sur le type d'émotions que chacun pouvait vivre dans le groupe. A partir de ce moment, les vécus personnels en lien avec le métier, les restructurations en cours, les difficultés de communication entre personnes (dans leur rôle) ont pu être exprimés. Dans cette équipe, le choix de parler de "proximité relationnelle" a mis fin à toutes les représentations "non professionnelles" du mot intimité.*

Créer une culture adéquate

Certains groupes disposent spontanément de la culture permettant la confiance et l'échange de pensées ou de sentiments personnels (non dictés par les convenances, sans attente de résultat immédiat). Pour les autres groupes, le leader peut avoir en ligne de mire plusieurs

idées. Dans les faits, tout ce qui permet de développer la confiance entre les membres, la collaboration, le partage de tâches, l'entraide, l'échange de signes de reconnaissance permet d'approcher l'intimité. Il restera ensuite à aborder le sujet des émotions et à apprendre leur usage, la nécessité de leur partage pour développer un sentiment d'humanité et de motivation et à intégrer des temps d'échanges dans les réunions, en demandant à chaque personne de s'exprimer sur ce qui est important pour elle dans son activité du moment, en posant des questions aux personnes sur la manière dont elles vivent l'émotion plutôt que sur ce qu'elle vont faire. Une question reste pour moi en suspens, peut-être vaut-il mieux promouvoir la « proximité relationnelle » plutôt que l'intimité, pour éviter la force du mot.

Le leader pourra aussi donner spécifiquement les permissions nécessaires lorsqu'une situation permet de le faire, il ne s'agit pas d'afficher une liste de permissions (encore que dans un groupe formé cela soit très intéressant) ou de les donner lors d'une réunion, mais de traiter des situations pour permettre un nouvel éclairage sur la situation,

- *C'est ok de donner un point de vue sincère,*
- *C'est ok de déplaire par ses points de vue,*
- *C'est ok de ressentir des émotions et d'en parler,*
- *C'est ok de parler de sa vision du monde,*
- *C'est ok de partager,*
- *C'est ok de ne pas tout partager,*
- *C'est ok de partager à son rythme...*
-

Le besoin d'intimité est sans conteste un besoin important de l'homme dont le niveau de risque est tel que nous nous empêchons souvent d'y répondre. Il reste ainsi beaucoup à construire pour développer l'intimité dans les organisations. Citons Anthony White : « l'intimité est difficilement descriptible, car l'observer de manière objective empêcherait de la vivre à ce moment ». [\[6\]](#)

Développer la proximité relationnelle dans les groupes professionnels

Rémy a 45 ans, il est le directeur adjoint d'une structure de services aux entreprises (nettoyage des locaux, surveillance, transports de colis express...). Il est atteint d'une grave maladie et souhaite annoncer à son équipe qu'il va devoir quitter ses fonctions très prochainement pour une absence de plus de 6 mois, il ne veut pas parler de sa maladie, est inquiet de ce que l'entreprise va devenir. Son coach, Nathalie, l'accompagne dans sa réflexion sur la meilleure manière de faire. Il va ainsi décider d'annoncer la gravité de sa maladie et, pour ne pas mettre trop de pathos (selon les termes de sa coach) de demander des témoignages d'amitié aux personnes de son équipe. Deux questions seront ainsi posées : dans le parcours que nous avons eu ensemble qu'est-ce qui vous a le plus marqué ? Quelles qualités allez-vous retenir de moi ? Rémy a également partagé ce qu'il aimait chez ses collaborateurs, ses valeurs et le sens de son engagement dans l'entreprise. L'après-midi qui a été consacré à ces aux-revoirs reste un grand moment de la vie de l'équipe. Le groupe qui, bien que n'ayant pas d'informations sur la maladie de Rémy, sentait que quelque chose ne

collait pas, a retrouvé une énergie importante après cette après-midi de partage. Chacun des membres du groupe ayant à coeur de maintenir ce qui était important pour Rémy. Après le départ de Rémy, le directeur général qui était présent à continuer à donner de ses nouvelles aux personnes qui le connaissent.

Certaines situations de la vie des groupes se prêtent bien au développement de l'intimité dans le rôle professionnel. Le leader pourra alors préciser ses intentions, amener les membres du groupe à réfléchir à la proximité relationnelle, aider à la construction des protections et des permissions nécessaires, préciser le degré d'intimité attendu et le sens de cette proposition. Dans mon expérience, ces moments fortement émotionnels permettent d'instaurer de nouvelles pratiques de fonctionnement dès lors que la culture s'y prête, et de développer une énergie forte dans le groupe.

Petite liste non exhaustive :

- *départ d'un manager,*
- *partage de signes de reconnaissance dans une formation, dans un séminaire de team building,*
- *partage des valeurs importantes pour les membres du groupe,*
- *retour d'expérience après un projet important,*
- *décès subit d'un collègue,*
- *partage de ses expériences au cours d'une fête de l'équipe,*
- *temps de félicitations des membres de l'équipe...*

Avec un peu de pratique et quelques outils adaptés, il est également possible de transformer la plupart des moments de vie des groupes pour développer des partages plus intimes : début de réunion avec la pratique de la restitution, fin de réunion avec une évaluation des apprentissages et de l'intérêt personnel pour la réunion, alternance dans les réunions de travail des temps de réflexion personnel, d'expression de ses réflexions en petit groupe et en grand groupe, développement de la créativité. Le bénéfice se voit directement dans les sourires des membres de l'équipe !

[1] « Amour, sexe et relations », Editions d'AT, Lyon, 2010

[2] Editions Payot

[3] Editions AT ; Lyon ; 2005

[4] Ursula Hess: Les émotions au travail, Rapport Bourgogne, 2003, CIRANO - Quebec

[5] Amour Sexe et relations, Editions d'AT, 2010

[6] L'intimité – Classiques de l'Analyse Transactionnelle, Vol. 5