

# Les apports de l'analyse transactionnelle aux organisations positives

*Daniel Chernet*

*Formateur et Superviseur certifié en Analyse Transactionnelle champ Organisations.  
Coach, facilitateur, superviseur de coachs et de facilitateurs.*

*Mots clés : organisations positives, subsidiarité, confiance, analyse transactionnelle, théorie organisationnelle de Berne.*

Pour beaucoup – salariés, dirigeants et observateurs des organisations publiques, associatives ou privées – les modes anciens de management et de structuration des organisations sont dépassés. A cela plusieurs raisons :

- le besoin des professionnels de voir reconnues leurs compétences et leur liberté d'action, l'insatisfaction de voir une partie de leurs capacités déniées ou non employées ;
- le manque de motivation intrinsèque, liée aux nombreux éléments de démotivation présents (irritants, paternalisme, arbitraire des décisions, manque ressenti d'éthique de la part des leaders, choix stratégiques peu expliqués) ;
- la multiplication des niveaux hiérarchiques retardant les prises de décisions ;
- les services supports détournant une part de l'énergie des opérationnels, pour des systèmes de reporting qui ne les aident pas, comme dans cette structure de service où 10 tableaux de bord décrivent l'activité au niveau national, sans lien direct avec le niveau régional qui est celui de l'action et de la prise de décision,
- la perte de sens pour des actions répétitives, déconnectées de la raison d'être de l'organisation,
- la pression forte exercée par l'actionnariat sur les résultats diminuant l'investissement au service de la personne morale et n'assurant plus son développement.

A ce jour, plusieurs courants émergent pour proposer des visions nouvelles de l'organisation : entreprises libérées<sup>1</sup>, entreprises humanistes<sup>2</sup>, entreprises réinventées et organisations opales<sup>3</sup>, organisations positives, bonheur au travail, organisations gouvernées par les valeurs<sup>4</sup>... allant jusqu'au modes d'organisation holocratiques<sup>5</sup> ou sociocratiques<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises – 2016 - Isaac Getz, Brian Carney - Flammarion

<sup>2</sup> Les entreprises humanistes, Jacques Lecomte – 2016 – Les Arènes

<sup>3</sup> Réinventing Organizations, Frédéric Laloux – 2015 – Diateino

<sup>4</sup> <https://www.valuescentre.com/>

<sup>5</sup> <http://igipartners.com/video-de-presentation-de-lholacracy>

<sup>6</sup> <http://www.sociocratie.net/>

Fin 2016, il semble que près de 8 % des organisations mondiales<sup>7</sup> ont mis en œuvre un processus de libération ou de transformation. Il reste donc plus de 90 % d'entreprises classiques, avec leurs avantages et leurs inconvénients, leurs points forts et leurs difficultés. Les dirigeants et les managers de ces organisations sont amenés à se poser la question des nouveaux modes d'organisation.

Les « organisations positives<sup>8</sup> » quant à elles ont pour objectif de soutenir le développement d'innovations managériales et organisationnelles au sein des organisations qui sont prêtes à vivre à leur rythme une triple transformation :

- **Place centrale à l'homme** conduisant à l'accompagnement des personnes vers leur autonomie par la capacitation (empowerment), la communication positive, la motivation intrinsèque, la recherche du flow, le développement de la confiance, de la subsidiarité, la valorisation des communautés de travail, l'acceptation et l'accompagnement des besoins, des vécus émotionnels...
- **Cohérence dans les activités** par la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises, la création d'externalités positives, l'écolonomie, l'innovation frugale (jugaad), la responsabilité engagée envers les parties prenantes...
- **Modes de fonctionnement collaboratifs**, simplification du management, simplification des processus, facilitation du travail des équipes, accent mis sur les décisions collectives et l'intelligence partagée...

Ces organisations sont vues comme positives, parce qu'elles contribuent au développement humain sur le plan personnel, relationnel et groupal. Cet article a pour objectif de répondre à la question : que peut proposer l'analyse transactionnelle sur le chemin de la transformation ?

Les analystes transactionnels disposent de nombreux outils et concepts pour accompagner les organisations, qu'il s'agisse de la Théorie Organisationnelle de Berne<sup>9</sup> (structure, dynamique, leadership, canon, activité, processus, ajustement d'imgo...), ou des concepts et modèles permettant la métacommunication (état du moi, transactions, positives de vie, structuration du temps, drivers...), ou encore de pratiques permettant la création d'un cadre de référence partagé propice à l'intimité et à la coopération (autour de la prise en compte des émotions, de la contractualisation, de l'accompagnement des étapes d'autonomisation, de la résolution des conflits...). La philosophie bernienne elle-même, visant au développement de l'autonomie des personnes dans des organisations saines (visées de psychiatrie sociale) semble avoir précédé les mouvements de transformation des organisations.

La connaissance de la théorie organisationnelle de Berne est un plus pour l'accompagnement de ces organisations en mouvement, particulièrement parce qu'elle ne propose pas un modèle normatif, mais descriptif des organisations, et permet ainsi une réflexion du leader sur les facteurs de réussite, les difficultés et les étapes que vivent le groupe qu'il accompagne.

---

<sup>7</sup> [http://www.lecho.be/agora/analyse/La\\_liberation\\_des\\_entreprises\\_est\\_en\\_marche.9852052-2338.art?ckc=1&ts=1485022443](http://www.lecho.be/agora/analyse/La_liberation_des_entreprises_est_en_marche.9852052-2338.art?ckc=1&ts=1485022443)

<sup>8</sup> <http://orga-positives.com/>

<sup>9</sup> Structure et dynamique des groupes et des organisations : Eric Berne, Editions d'AT, Lyon, 2005

## Les principes qui guident les organisations positives.

Une vingtaine de principes guident les organisations positives et sous-tendent une philosophie des organisations. Un principe est une règle générale, vérifiée par l'expérience, une base de départ pour la réflexion, la définition d'un projet, d'une méthode d'action, d'une éthique personnelle. Mais un principe n'est certainement pas un modèle, comme le dit Jean François Zobrist<sup>10</sup> : « *En management, il n'y a pas de modèles, seulement des témoignages.* »

Le philosophe américain Ralph Waldo Emerson nous invite à réfléchir à l'importance des principes : « *Il y a peut-être un million de méthodes, mais quant aux principes, ils sont en nombre limité ! L'homme qui maîtrise les principes pourra avec succès choisir ses propres méthodes. L'homme qui essaye des méthodes, ignorant les principes, est condamné à avoir des problèmes.* »

Les principes des organisations positives sont exprimés simplement, issus de réflexions collectives sur ce qui fonctionne, ce qui permet de vivre bien dans les organisations. Il ne s'agit pas de bonnes pratiques, de règles de fonctionnement, de règles d'organisation, mais de thématiques qui vont permettre au leader et à ses équipes de se poser, de réfléchir, de créer pour renouveler leur organisation.

Si l'on dresse la liste des principes qui portent le développement des entreprises libérées ou des organisations opales, on notera une grande convergence avec les organisations positives, autour de quelques principes permettant l'implication totale des personnes dans l'action, la libération de leur énergie, de leur créativité (confiance, subsidiarité, droit à l'erreur, autonomie...). La plupart de ces principes sont interconnectés, ainsi le « principe de subsidiarité » (qui précise que la décision doit être prise au plus bas niveau organisationnel possible en fonction du sujet) ne peut être appliqué que si le « principe de confiance » et le « principe de droit à l'erreur » sont eux aussi appliqués. Si les organisations positives mettent en avant une vingtaine de principes, ce n'est pas par plaisir savant, mais parce que chaque organisation pourra choisir sa porte d'entrée en fonction des éléments majeurs de sa culture, de son environnement, de sa zone de liberté.

Les principes portent sur trois domaines de l'action :

- Le fonctionnement global de l'organisation, ses relations avec son environnement,
- Le management, le partage du pouvoir au sein de l'organisation, la qualité des relations,
- Le développement des personnes.

La visée est de conduire l'organisation (la personne morale) vers l'autonomie et l'Okness, pour autant qu'un concept de psychologie puisse s'adapter à une entité non humaine. Ceci est possible, lorsque l'on considère l'organisation comme un organisme vivant humain (ce que fait Berne lorsqu'il fait le lien entre étiquette et Parent de l'organisation, technique et Adulte et caractère et enfant), il s'agit bien sûr d'une métaphore, qui succède dans la vision bernienne à la métaphore mécaniste (le fameux coup de marteau).

---

<sup>10</sup> Ex-dirigeant de FAVI, une des entreprises analysées par Isaac Geetz.

L'AT permet au leader et à ses équipes :

- de réfléchir et d'élaborer chacun des principes pour identifier les matériaux de construction d'une communication et de relations adaptées au projet à tous les niveaux hiérarchiques et dans chaque équipe ;
- de penser le développement humain, le développement des équipes avec l'autonomie, l'intimité, la relation ok ok comme fers de lance ;
- de penser la relation professionnelle avec les rôles de Bernd Schmid <sup>11</sup>;
- d'identifier les conditions nécessaires à la réussite d'un « Nous » liant les leaders et les membres au service de la personne morale ;
- d'identifier les obstacles à la création d'un « Nous », avec les concepts de jeux psychologiques, de jeux organisationnels, de jeux de pouvoir ;
- de développer des modes de communication respectueux des personnes, de leurs besoins (besoins, transactions, émotions, structuration du temps...) ;
- de comprendre l'origine des processus générés par les propositions de changement au sein des organisations et de traiter les difficultés qui en découlent ;
- de développer une réflexion sur l'éthique relationnelle au sein de l'organisation (charte de l'EATA), de développer une réflexion sur le pouvoir (pouvoir, jeux de pouvoir, autorité saine, autorité tyrannique...), préliminaire aux changements majeurs proposés.

A titre d'exemple, je vais proposer d'examiner le principe de subsidiarité à la lumière de la théorie organisationnelle de Berne et le principe de confiance à la lumière de l'analyse transactionnelle.

## Principe de subsidiarité et théorie organisationnelle de Berne

Le principe de subsidiarité prévoit que la responsabilité d'une action doit être confiée à la plus petite entité capable de résoudre la difficulté ou de prendre la décision par elle-même. *« C'est le souci de ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à un échelon plus faible. »*<sup>12</sup> La notion de subsidiarité vise à ne pas générer de bureaucratie et à rendre de l'autonomie aux groupes sociaux. Elle consiste à donner à chacun les pouvoirs correspondant à son domaine de responsabilité.

Le principe de subsidiarité permet à chacun de régler ce qui se passe dans son activité à son niveau. *« Un problème individuel est traité individuellement, un problème local localement, un problème au niveau métier au niveau correspondant... et si tous les niveaux sont concernés il s'agit donc d'un problème stratégique qui remonte au plus haut. »*<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Bernd Schmid : Transactional Analysis and Social Roles, in Growth and Change for Organizations - ITAA 2006

<sup>12</sup> Wikipédia

<sup>13</sup> Bertrand Duperrin reportant les propos de Michel Hervé :

<http://www.duperrin.com/2008/03/23/discussions-avec-michel-herve-1-le-principe-de-subsidiarite-dans-lentreprise/>

Dans une grande entreprise de produits de beauté et d'hygiène, les décisions concernant les packagings, les produits, sont prises au niveau du siège international. Ce qui conduit quelquefois à des produits pas toujours adaptés à la culture locale, à la démotivation des commerciaux et des cellules marketing locales. Dans cette autre entreprise du même secteur, la décision est prise au niveau local, en respectant des principes universels permettant de définir le positionnement de la marque. Pleine motivation des équipes locales et pleine réussite.

La subsidiarité est un des principes managériaux qui contribue à l'autonomie des salariés. Les instances de direction de l'organisation auront donc à se poser la question des changements qu'impliquera l'application de ce principe d'autonomie dans l'ensemble des pratiques de management ! La mise en place de la subsidiarité dans une organisation peut être observée à partir de la Théorie Organisationnelle de Berne, par exemple avec l'aide du schéma de Fox<sup>14</sup>.

La subsidiarité a pour ambition de positionner le pouvoir de décision au plus près de l'action à mener, de permettre la prise d'initiative face à des circonstances imprévues ou imprévisibles, d'accélérer la résolution des difficultés et les choix tactiques, de développer l'autonomie des acteurs et leur créativité.

Sur le plan de l'autonomie, la subsidiarité donne à chacun la possibilité d'exercer son intelligence dans la prise de décision. La prise de décision hiérarchique maintient le pouvoir chez le manager, ce qui induit des relations de dépendance ou de contre dépendance et des actions de rejet de la décision.

## Leadership

- **Leader** : pour qu'il puisse transformer son organisation en profondeur, il est nécessaire qu'il soit suivi par les membres et qu'il puisse changer le canon de l'organisation en profondeur, il risque de faire face à une opposition importante des membres, s'il réussit, il deviendra un leader primal. Comme leader responsable, il prendra la décision de développer la subsidiarité, comme leader effectif, il expliquera les raisons pour lesquelles il le fait, partagera sa vision, ses ambitions pour la personne morale, pour les équipes. Comme leader psychologique, il répondra aux inquiétudes, prendra en compte les difficultés rencontrées par les équipes. Le leader présent dans l'organisation avant la transformation a un rôle essentiel, de porteur de projet, c'est son désir indéfectible, avec une vision partagée des impacts attendus, qui permettra le changement.
- **Leadership** : il s'agit là de « *l'ensemble des personnes qui initient, dirigent, orientent.*<sup>15</sup> » Dans les organisations positives chacun peut participer au leadership, soit au sein des équipes autonomes, soit dans les comités de direction ouverts à tous (pour permettre une diffusion complète de l'information), dans le cadre du principe de subsidiarité, chacun a accès à une part du leadership (s'il le souhaite, dans un principe de volontariat nécessaire à l'adhésion).
- **Leader personnel** : le leader et les managers qui l'entourent auront à penser leur développement personnel et professionnel pour accompagner la subsidiarité. Le développement de leur autonomie, passe par la conscience des changements nécessaires,

---

<sup>14</sup> Eliot Fox : « La théorie organisationnelle de Berne ». AAT 8148-154 (1,224-230)

<sup>15</sup> Structure et dynamique (ouvrage cité)

le développement de réponses nouvelles aux problématiques anciennement traitées par la décision descendante (spontanéité) et l'acceptation qu'ils peuvent avoir besoin d'aide, de coaching, d'accompagnement (accès à ses besoins profonds dans le cadre du développement de la capacité à l'intimité).

- Apprendre à laisser les autres décider, sans contrôle, apprendre à faire confiance, à ne pas être au courant de tout.
  - Identifier leurs limites et pratiques dans la gestion du pouvoir et de l'autorité.
  - Apprendre à abandonner leur rôle d'expert pour entrer dans un rôle de soutien, de formateur lorsque cela est nécessaire.
  - Apprendre à faciliter la prise de décision pour permettre le développement des l'autonomie des membres.
  - Apprendre à soutenir plutôt qu'à vouloir aider ou faire à la place (réflexion sur l'accompagnement Adulte, versus le sauvetage ou la symbiose à partir d'une position parentale).
- **Appareil** : dans de nombreux cas, l'appareil (les services fonctionnels) est au service du leader pour lui donner l'information utile à la prise de décision. Il s'agira d'orienter l'énergie de l'appareil vers le soutien de la prise de décision des membres.

Dans la plupart des organisations libérées ou positives, si la taille de l'appareil diminue, le leader assure par lui-même une part de l'appareil interne – en tout cas auprès de ses équipes proches. Concernant la branche morale, il veille à ce que les managers ne remettent pas en cause le principe de subsidiarité par leurs actes et concernant la branche policière, il va « recadrer » ceux qui vont tenter de réintroduire des contrôles inutiles.

## Canon

- **Constitution, vision et objectifs** :
  - Clarifier la vision pour permettre une focalisation des prises de décision sur l'intérêt de la personne morale.
  - Clarifier les règles éthiques permettant la prise de décision (intérêt général, recherche d'avis des personnes concernées, des experts, respect des missions des autres, transparence sur les erreurs...). Sans règles éthiques claires, la subsidiarité consiste simplement à simplifier les modalités d'un fonctionnement égocentré déplacé des élites vers la base.
  - Formaliser les décisions qui doivent être prise par le niveau hiérarchique supérieur (pour raison d'enjeux, de risque, de stratégie).
- **Structure organisationnelle**. La structure organisationnelle change, puisque le transfert de responsabilité se fait vers les **équipes autonomes**. Clarifier les attendus des postes et des équipes de travail (à partir d'un partage de représentations entre managers et membres des équipes) en termes de décisions en s'appuyant sur : mission, objectifs, résultats de l'activité. Chaque niveau reçoit ainsi le pouvoir d'agir pour atteindre la mission qui lui a été confiée.

- **Culture : étiquette** : la subsidiarité vient toucher fortement à l'étiquette. Le rôle du leader n'est plus centré sur la décision, l'arbitrage, le pouvoir, mais sur l'accompagnement, le développement du **droit à l'erreur** qui va permettre l'initiative et la prise de responsabilités. La subsidiarité nécessite que soient appliquées trois règles nouvelles de fonctionnement, que le leader soutiendra et rappellera pendant une période intermédiaire<sup>16</sup> :
  - L'échelon supérieur s'interdit toute tâche que peut accomplir par lui-même l'échelon inférieur (principe de compétence).
  - L'échelon supérieur doit soutenir (si nécessaire) et peut aider (éventuellement) l'échelon inférieur (principe de secours).
  - L'échelon supérieur peut remplacer exceptionnellement et de manière limitée dans le temps l'échelon inférieur en cas de défaillance ou de grave insuffisance (principe de suppléance).
- **Culture : technique** :
  - **Différencier subsidiarité et délégation**, ces deux mots relèvent d'aspects éthiques et pragmatiques différents et ne sont pas interchangeables. La sensibilisation des managers et des salariés aux différences permettra de comprendre pleinement la portée du changement.
 

La délégation est l'action qui vise à confier une mission managériale à un collaborateur en lui donnant le pouvoir décisionnel de la mener à bien, mais en continuant à en assurer la responsabilité, ce qui implique souvent le reporting et le contrôle de l'action réalisée. L'autonomie sera réelle, dans le cadre d'un contrat de délégation précis, qui indiquera les décisions que le collaborateur est autorisé à prendre, ce pour un temps donné. La délégation maintient souvent des pratiques et des logiques descendantes et c'est une de ses limites.

La subsidiarité part du principe « que le collaborateur a a priori le pouvoir de décider de tout à l'exception de ce qui relève du niveau supérieur, son manager, que l'on précise.<sup>17</sup> » Dans ce cas, seules les décisions devant être prises par le manager seront précisées. La subsidiarité nécessite la confiance, elle modifie fortement les principes de délégation appliqués dans les organisations.
  - **Accompagner les changements de modes de management**. Comme tous les principes de management qui visent à l'autonomie des personnes (confiance, subsidiarité, motivation intrinsèque, empowerment...), des modifications de posture du manager sont nécessaires : il s'agit pour le manager de développer des pratiques de soutien plutôt que de résolution de problème ou de commandement. Les pratiques de soutiens passent par :

---

<sup>16</sup> Institut Montalembert : <http://www.institut-montalembert.fr/economie/subsidiarite-et-management-286/>

<sup>17</sup> Eric Delvallée - <http://www.questions-de-management.com/delegation-etou-subsidiarite/>

- le questionnement de l'équipe : comment puis-je vous aider ? Quelles sont les prises de décision difficiles ? Quels problèmes sont à traiter ? Comment puis-je vous aider à améliorer l'atteinte de vos objectifs ?
- la facilitation : développement de techniques d'animation qui permettent la prise de décision collective.
- Identifier tous les contrôles inutiles et coûteux et éliminer tous ceux qui peuvent l'être.
- **Culture : logique de soutien** : La logique de contrôle sera remplacée par une logique de soutien, le manager apportera un environnement nourricier à ses collaborateurs, qui leur permettra d'agir, et l'aide nécessaire à leur demande.

## Membres

- **Ajustement d'imagen**. Comme chaque changement important dans la structure d'autorité (canon, modalités d'exercice du leadership), l'innovation managériale qu'est la subsidiarité provoque une régression dans l'ajustement d'imagen. Les membres pourront attendre de vérifier que le leader tiendra bien ses engagements, que les managers ne feront pas d'obstacles à la prise de décision par les équipes. Le leader sera vigilant à clarifier ses intentions, porter le projet, informer des enjeux, interroger les salariés pour permettre un retour vers un ajustement d'imagen opératif ou secondaire. Il fera un point régulier sur le besoin de soutien, en vérifiant avec les équipes qu'elles ont bien les moyens d'agir.
- **Posture de membre**. Bien que ce terme n'apparaisse pas dans la théorie organisationnelle de Berne, il est possible de faire réfléchir les salariés aux implications qu'auront sur leurs rôles ces modifications de prise de décision. Développer la posture de membre, c'est développer son autonomie, au service de la personne morale, de ses valeurs, de son engagement dans le monde. Ceci nécessite d'apprendre à demander de l'aide, d'apprendre à gérer les désaccords, d'affirmer sa singularité, ses besoins et ses émotions et accepter les règles de fonctionnement liées au travail en équipe, à la nécessité de coopération, d'accepter de se mettre au service de la personne morale et de différencier les managers de la personne morale, d'apprendre à gérer ses frustrations telles sont quelques-uns des challenges pour les membres.

Le principe de subsidiarité conduit les membres qui acceptent de participer aux prises de décisions, à plus de responsabilité et de réciprocité : participation au développement de l'organisation (de la personne morale).

- **Idéologie** : comme pour tout changement de culture managériale, il doit être porté par le dirigeant et son équipe. Lors du développement de ce principe, la remise en cause d'habitudes et de croyances sur l'efficacité managériale est importante. Dans une organisation le chemin nécessite le partage d'une croyance positive portée par le leader que « *l'homme (est) capable de reconnaître et promouvoir son propre bien en pleine cohésion avec le bien commun* »<sup>18</sup>, l'identification des strates de croyances anciennes et leur déconstruction.

---

<sup>18</sup> Laurent Juguet : <http://blog.kronos.fr/deleguer/>



## Travail du groupe

- **Processus.** Le changement de structure organisationnelle, du canon, de fonctionnement de la zone de leadership génère du processus, il est possible que de l'agitation se produise, le leader qui connaît l'existence des processus les gère plus facilement.
- Pour que les managers puissent modifier leurs pratiques, il est nécessaire que la pression qui pèse sur eux soit diminuée, (processus interne de démotivation, non décrit par Berne) pour qu'ils puissent se consacrer au besoin de soutien des équipes. Le principe de subsidiarité ne peut pas concerner exclusivement le niveau des 'opérateurs', il va remonter (ou descendre plutôt) toute la ligne hiérarchique.

## Principe de confiance et analyse transactionnelle

Transformer son organisation par la subsidiarité nécessite de prendre conscience de l'importance de la confiance, de développer des actions et des réflexions centrées sur cette thématique.

Là encore, l'analyse transactionnelle propose un cadre de référence qui permet d'accompagner le leader et ses équipes. Trois éléments contribuent à faire du monde du travail, un lieu où la confiance est essentielle :

- le travail est de plus en plus relationnel (partage d'information, travail avec des clients, des usagers...),
- nous sommes souvent en interdépendance pour la réalisation d'une mission, d'une action, d'un projet,
- nous sommes engagés dans des actions, des projets dont le résultat n'est pas sûr, dont l'atteinte des objectifs n'est pas évidente.
- **Une définition :** la confiance<sup>19</sup> est la traduction en un concept du sentiment que l'on éprouve lorsque l'on sent que l'on peut se fier à quelqu'un (ou à quelque chose, comme avoir confiance dans une corde lorsque nous faisons de l'escalade), ou à soi-même pour dépasser les difficultés, les challenges de la vie (confiance en soi). Partager une représentation commune de ce qu'est la confiance (partage de représentations) est la première étape de l'action.

Il est possible de développer un climat de confiance dans une organisation, et cela passe par la capacité personnelle des managers et des membres à faire confiance et à se faire confiance (et par des éléments organisationnels tels ceux décrits pour le principe de subsidiarité). La confiance se co-construit entre les différents acteurs. La plupart des concepts d'AT permettent d'identifier les actions nécessaires à la confiance, la suite est affaire de développement personnel. Quelques exemples.

---

<sup>19</sup> Confier vient du latin confidere : cum « avec » et fidere « (se) fier »

- **Identifier, comprendre et répondre aux besoins de l'Enfant**

**Besoin de sécurité** : faire confiance c'est se sentir en sécurité dans la relation. C'est un des besoins fondamentaux du tout petit dans les relations avec son entourage<sup>20</sup>, puis de toute personne dans les relations aux figures d'autorité qui l'accompagnent tout au long de sa vie.

**Besoin de prévisibilité** : faire confiance à une personne, c'est s'attendre à ce que ses comportements envers nous soient bienveillants et restent prévisibles. Nous faisons alors l'hypothèse que la personne agira comme nous l'attendons, que nous pouvons compter sur elle en cas de difficulté, nous pouvons prédire ses comportements. Nous nous sentons en sécurité en rendant prévisible le futur, en diminuant notre incertitude. Tant que la personne se comporte de la manière prévue, la confiance se renforce. Si son attitude change, le sentiment de trahison sera important et la confiance sera temporairement ou définitivement perdue (coup de théâtre du jeu psychologique).

**Besoin de relations (stimulation, structure, signes de reconnaissance)** : c'est la confiance qui permet l'engagement dans les relations sociales. Sans confiance, je bâtirais un mur infranchissable autour de moi, autour de mon équipe. Sans confiance, pas de relations humaines. Sans confiance, le contrôle que je vais exercer sur la relation va être très important et empêcher la coopération. Sans confiance, je vais chercher à m'éloigner voire à rompre la relation.

Pour répondre à ces besoins, la notion de protection, de permission, de puissance peut guider le leader. Lorsqu'on les besoins de l'Enfant sont satisfaits, qu'on nous fait confiance il y a de grandes probabilités pour que nous tenions nos engagements et que nous produisions une action conforme à l'attente voire meilleure. L'Enfant Libre est alors pleinement engagé dans l'action.

- **Confiance et relation Adulte** : nous ne savons pas toujours pourquoi nous faisons confiance à telle ou telle personne. La confiance est un pari que nous faisons, au-delà d'une recherche de bénéfices-risques dans une situation, il se base sur notre intuition sur nos expériences anciennes, sur le besoin que nous avons de faire confiance pour aboutir à nos projets, sur une motivation à être en lien. Quelquefois, la confiance n'est pas bâtie sur une conscience suffisamment Adulte dans la relation, et nous devenons crédules. On accorde une grande part de notre confiance sur une base automatique. La confiance se nourrit de l'espoir que nous mettons en l'autre, non de certitudes. Développer des contrats clairs, mener une réflexion sur la confiance, sur les protections nécessaires sont des pistes pour nourrir l'Adulte.
- **Confiance et Parent** : accorder sa confiance porte une valeur morale importante faite sur l'engagement dans la relation, le fait d'être fiable, de tenir ses engagements au service du besoin de l'autre, de ne pas vouloir décevoir. La cohérence entre nos paroles et nos actes est importante : nous pouvons facilement montrer que notre confiance est partielle, en contrôlant les actions de la personne à qui nous avons dit que nous faisons confiance. Dans ce cas, la confiance qu'à l'autre en nous tombe. Il est risqué pour la relation d'afficher la confiance et de ne pas la faire vivre. La confiance (dans les organisations) se perd dès

---

<sup>20</sup> Richard Erskine, <http://www.integrativetherapy.com/fr/articles.php?id=11>

que l'on est déçu du non-respect d'un engagement, qu'il ait été réellement formulé ou simplement idéalisé par quelqu'un.

- **Confiance et développement de l'autonomie** : Tout au long du cycle d'autonomisation<sup>21</sup>, la confiance peut être présente, mais sa forme n'est pas la même, d'une confiance a priori envers des figures d'autorité vécues comme toutes puissantes lors de la phase de dépendance, à une confiance dans la réciprocité, lors de la dernière phase de développement : l'interdépendance. C'est dans cette phase que la confiance est réciproque et la plus intense. A ce moment, faire confiance c'est remettre ce que l'on a de plus précieux à un autre (son intimité, ses secrets espoirs, son intégrité, ses émotions, ses vulnérabilités). Faire confiance permet de se montrer soi-même, de diminuer la présence de son masque social. La confiance permettra (si les autres éléments de contexte s'y prêtent) le développement de l'intimité et d'un sentiment de sérénité et de bien-être.
- **Confiance et vulnérabilité** : celui qui donne sa confiance va aussi se rendre vulnérable et prendra un risque, le risque de désenchantement ou de trahison. Il prend aussi le risque de ne plus maîtriser la situation, les comportements de l'autre. Faire confiance, c'est accepter que l'on soit vulnérable, que l'on ne peut pas maîtriser ce que la vie nous propose. Les actes que vont réaliser les personnes auxquelles je fais confiance vont avoir un impact sur ma vie, mes résultats, mon bien-être. Faire confiance c'est lâcher prise. La prise en compte et la capacité à vivre sa propre vulnérabilité est très proche de l'idée d'intimité. C'est le fait d'avoir un minimum de confiance dans l'autre qui me permet de m'ouvrir à lui, de me rapprocher de lui, de construire un « nous », d'échanger et de bâtir un projet commun, de grandir vers l'intimité.
- **Confiance et jeux psychologiques** : lorsque l'on donne sa confiance et que les comportements réels de notre interlocuteur sont différents de ce que nous attendons, nous pouvons nous sentir trahis. Colère et peur vont dominer dans la relation, si nous ne pouvons pas donner de sens à l'acte de notre partenaire. La confiance sera perdue ! Si nous confions un secret à un ami et que la confidentialité a été rompue, nous risquons de vivre un fort sentiment de trahison. Les différentes pratiques de prévention des jeux psychologiques permettent la construction et la conservation de la confiance, la création de relations Ok, Ok contribue à la prévention des jeux psychologiques et à la stabilité de la relation de confiance. La confiance n'est pas stable dans le temps, elle nécessite des renforcements réguliers et est très sensible au contexte de la relation.
- **Confiance et émotions** : la confiance est un sentiment lié à la joie, à la sérénité. Tout vécu de peur, de colère ou de honte dans la relation va influencer sur la confiance. La prise en compte des émotions liées au travail est une piste importante dans la construction de la confiance. La confiance simplifie les relations sociales, elle permet de suspendre ses peurs, ses appréhensions liées aux relations, en rendant celles-ci prévisibles. Mais chaque changement dans la relation va générer de la peur et diminuer la confiance.

---

<sup>21</sup> Le cycle de la dépendance, Katherine Nola Symor : Classique des AAT N° 3 – IFAT – PARIS