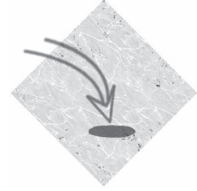


LE POINT SUR... LA CHAÎNE SYMBIOTIQUE



Dans un numéro où il est question de symbiose et où le forum nous pose la question de savoir si l'on peut « penser la crise avec l'analyse transactionnelle ? », le concept de chaîne symbiotique¹ prend naturellement sa place. Je vous en propose ici une synthèse, puis une relecture à la lueur des apports d'Alain Crespelle autour de la notion de « Rôle institué »².

Le concept de « chaîne symbiotique »

Ce concept semble apparaître dans l'ouvrage de Cardon, Lehnardt et Nicolas, publié aux Éditions d'Organisation en 1979, et intitulé *L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution*. La symbiose en chaîne y est mentionnée et schématisée page 54³. Par ailleurs, à la même époque, elle était enseignée en France par un certain nombre de formateurs. Quentin L. Holdeman⁴, en juillet 1989, en fait une présentation approfondie dans le T.A.J. à partir d'une étude de cas. Il n'y fait aucune référence à ce qui semble bien être une antériorité française.

Holdeman nous raconte que l'idée de la « chaîne symbiotique » lui est venue en tentant de comprendre un dysfonctionnement concernant la prise de décision dans une organisation. Il a ensuite eu le loisir d'expérimenter la pertinence de son hypothèse en la testant sur de nombreuses organisations « produisant des services de routine non compétitifs »⁵, « peu importants à cet égard la taille de l'organisation, le nombre de niveaux hiérarchiques qu'elle comporte, ou le secteur duquel elle relève, militaire, administratif ou privé »⁶.

L'idée de « chaîne symbiotique » permet de rendre compte des relations hiérarchiques établies entre niveaux successifs dans certaines organisations (fig. 1). La chaîne débute au niveau supérieur de la hiérarchie. La personne qui a le pouvoir et la responsabilité dans l'organisation est nommée « pilier » (A). Dans les organisations concernées, cette personne « est disposée à assumer la responsabilité des décisions, mais son état du moi

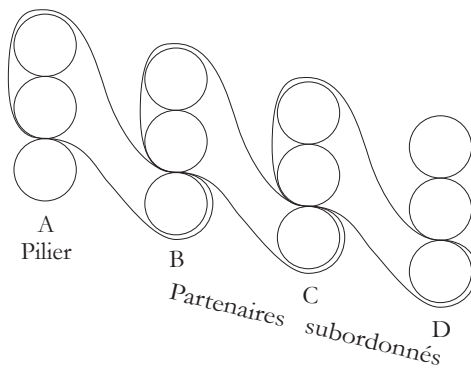


Fig. 1 - Une chaîne symbiotique à 4 niveaux.

Enfant est en manque ou en défaut de caresses. [...] Elle recherche des partenaires qui vont combler le besoin de son Enfant, sans jamais menacer sa position supérieure ni mettre en question ses idées et ses décisions »⁷. Pour cela, elle va s'engager dans des relations symbiotiques, à ce sujet, Holdeman nous renvoie aux Schiff⁸. Il nomme « partenaire subordonné » la personne (B) qui prend le rôle de l'Enfant dépendant. Cette personne, si elle a une position hiérarchique, est en lien symbiotique avec un partenaire subordonné (C) et ainsi de suite jusqu'au bas de la hiérarchie. Dans ce système, les transactions du haut de la chaîne vers le bas se réduisent principalement à des « ordres et définition des politiques », mobilisant les états du moi Parent ou Adulte, alors que les transactions remontant les niveaux hiérarchiques concernent les états du moi Enfant des personnes (« "signes de reconnaissance"⁹ positifs [...] : fidélité, culte du héros, louanges, sourires etc. »)¹⁰.

La schématisation met à mon sens en relief trois points : la rigidité du système, le rôle primordial du pilier, ainsi qu'une mauvaise circulation des signes de reconnaissance. Dans son article, Holdeman n'examine que les deux premiers.

La perte d'un maillon

Il est fréquent qu'une personne quittant la chaîne soit remplacée par une personne de niveau hiérarchique juste inférieur et ainsi de suite jusqu'en bas. Holdeman pointe qu'il y a « peu de chance qu'une personne autonome soit désignée »¹¹ pour occuper la place laissée vacante : le fonctionnement symbiotique peut alors perdurer tant que ce processus dure et qu'on embauche des

« cadres de type autocrate » pour combler les lacunes. Dans un tel système, les personnalités autonomes n'ont pas de place identifiée. Leurs initiatives sont tolérées et peuvent être stoppées du jour au lendemain par un changement au niveau de la hiérarchie ; elles auront le plus grand mal à monter en grade.

Le rôle primordial du pilier

« C'est à lui qu'elle (la chaîne symbiotique) est attachée et c'est lui qui la soutient »¹² : toute défaillance à ce niveau se répercute sur le reste de la chaîne. Cela peut engendrer des difficultés, lorsque c'est le partenaire B qui est "naturellement" promu à la place laissée libre par son supérieur. Ce partenaire se trouve alors « devant un dilemme, car il n'y a plus personne pour le sauver et lui éviter la responsabilité de ses décisions. Toute la chaîne attend sa parole : nouveaux ordres, nouvelles instructions, nouvelles politiques, actions à suivre. [...] B ne reçoit plus aucun soutien, ni de dessus ni de dessous »¹³. D'autant plus que « l'expérience préalable et l'observation ont appris aux personnes autonomes du niveau C à ne pas se laisser piéger en faisant des propositions en-dehors de leur zone de responsabilité : elles savent que les Sauveteurs deviennent Victimes parce que, en plus de leur travail habituel, on leur confie la réalisation de leurs idées »¹⁴.

Holdeman termine en se questionnant : « la chaîne symbiotique est-elle un phénomène sain et normal, ou a-t-elle au contraire un aspect légèrement pathologique [...] ? »¹⁵. Il se garde de répondre à cette question.

Pour aller plus loin...

L'impact de la mauvaise circulation des signes de reconnaissance.

De la schématisation proposée par Holdeman, on comprend que les maillons de la chaîne vivent en pénurie de signes de reconnaissance de la part de leur hiérarchie. Cette absence met à mal le psychisme des travailleurs, dans notre société où l'individu est de plus en plus vulnérable.

Dans les années 70, Steiner parlait du « scénario banal d'inégalité »¹⁶ : « en tant qu'Américains du Nord, nous faisons partie d'une société complètement endoctrinée par les valeurs de l'individualisme et de la compétitivité »¹⁷. Il écrivait dans le même

contexte : « l'individualisme donne aux gens l'illusion que, s'ils réussissent quelque chose, c'est grâce à leurs seules qualités, et sans l'aide des autres ; de même, lorsqu'ils échouent, c'est entièrement de leur faute, et sans que les autres y soient pour quoi que ce soit. [...] (il) maintient dans leur solitude les gens malheureux et insatisfaits »¹⁸.

Au XXI^e siècle, de sa place de sociologue clinicien, Vincent de Gaulejac constate : « L'individualisation, qu'elle soit positive ou négative, par excès ou par défaut, débouche sur une quête de reconnaissance identitaire. Plus l'individu est renvoyé au sentiment qu'il est responsable de ce qu'il est, plus il cherche des confirmations, des signes, des messages, des indications sur ce qu'il est. Il a besoin qu'on lui dise ce qu'il vaut, qu'on le réassure sur ses capacités, sur sa consistance, et même sur son identité »¹⁹.

La schématisation de Holdeman rend visible sans besoin d'un grand discours la souffrance ressentie par de nombreux salariés actuellement. Comme exemple, je pense aux fonctionnaires travaillant dans des institutions vénérables telles que l'Education Nationale, la Fonction Publique Hospitalière etc., où le haut de la chaîne est occupé par une nébuleuse politique²⁰, se succédant, chacun voulant imposer sa "réforme", en toute méconnaissance de l'importance de l'échange mutuel de signes de reconnaissances.

Le rôle et la personne

On voit donc la pertinence du travail de Holdeman, en tant qu'outil d'aide à la prise de conscience de la part structurelle dans les souffrances au travail, et c'est ce qu'il revendique dans son article. Mais il me semble qu'on peut préciser encore davantage les choses pour donner plus de puissance à sa réflexion. En effet, en présentant une schématisation à partir d'états du moi, il minore l'effet laminant du système sur les individus.

Marie Grenier-Pezé, psychanalyste, pionnière des consultations de souffrance au travail, donne à voir dans son ouvrage²¹ que la plupart des personnes en détresse psychique qu'elle reçoit pensent que ce qui leur arrive est uniquement « de leur faute ». Or son constat²² est qu'il s'agit d'une méconnaissance. Elle donne plusieurs exemples de situations où le malaise perdure même lorsqu'un des maillons de la chaîne a été remplacé : une secrétaire en grande souffrance obtient une mutation ; quelque

temps plus tard, sa remplaçante se retrouve elle aussi dans les bureaux de la consultation. Un responsable est licencié pour harcèlement ; il est remplacé sans modification de l'organisation du travail dans la structure ; les dysfonctionnements et le harcèlement perdurent... L'auteure donne même l'exemple d'une situation dans laquelle la chef "harceuse" vient prendre le relais de son employée dans la consultation, et il apparaît très nettement sur cette vignette que les personnes sont prises dans quelque chose qui les dépasse et qui est lié à l'organisation hiérarchique de l'institution.

Pour comprendre cette dimension, il est intéressant de relire l'article de Holdeman avec l'éclairage donné par Alain Crespelle dans son article sur *Le Moi, le rôle et la personne*²³. Que nous dit Alain Crespelle ? Qu'au travail, l'individu s'efface derrière son « Rôle institué », au service du Projet de l'entreprise. Par analogie aux états du moi Parent, Enfant et Adulte, il attribue à chaque Rôle des « positions relatives » : position supérieure, position inférieure et position paire. Il remplace les trois cercles des états du moi par trois losanges. Entre les positions, il nomme « interaction » les échanges. Le rapport hiérarchique s'inscrit dans une interaction complémentaire inégale, entre une position supérieure et une position inférieure. Il la schématise de la manière suivante.

À partir de cette schématisation, on peut redessiner la chaîne symbiotique en remplaçant les cercles par les losanges : on obtient alors une vision plus juste, mettant en évidence que ce sont les Rôles qui sont actifs et non les personnes. Les vignettes de Marie Grenier-Pezé prennent alors tout leur sens, à la lecture

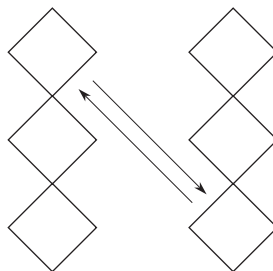


Fig. 2 - Interaction complémentaire inégale (hiérarchique)²⁴

du paragraphe suivant : « La plupart du temps, il y a superposition entre Rôle actif, position relative supérieure et état du moi Parent d'une part, entre Rôle réactif, position relative inférieure et état du moi Enfant d'autre part. Transaction et interaction sont alors confondues ; c'est pourquoi la dimension proprement instituée de la relation, si elle a été perçue et décrite par de nombreux auteurs, a été rarement isolée et décrite en tant que telle »²⁵.

Quand un élément (un rôle et une personne) quitte la chaîne, l'individu qui le remplace endosse son rôle... et sa souffrance potentielle s'il n'arrive pas à différencier son Rôle de sa personne, en attendant par exemple des signes de reconnaissance que l'organisation hiérarchique ne lui permet pas de recevoir. Un tel système est impitoyable avec les vulnérabilités psychiques.

Conclusion

Bien qu'un peu ancien et peu fréquemment cité²⁶, le concept de chaîne symbiotique trouve, il me semble, toute sa pertinence, dans une démarche pragmatique d'illustration des troubles psychosociaux, si on le lit en termes d'articulation entre Rôle et personne.

Pour terminer, je ne peux résister à vous offrir cette citation de Steiner, toujours à propos du « scénario banal d'individualité »²⁷, invitation à la réflexion sur notre parcours professionnel : « Dans notre course folle vers les sommets, nous renonçons à aimer et à penser, et nous oublions qui nous sommes et ce que nous désirons véritablement ».

Catherine Frugier, P.T.S.T.A. Édu., Beynes, France.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1 HOLDEMAN, Q.L., *La chaîne symbiotique. A.A.T.*, 59, 1991, pp. 120-128. Disponible à l'achat sur le site des Éditions d'analyse transactionnelle.

2 CRESPELLE, A., *Le moi, le rôle et la personne, différences et interférences : extension du modèle de l'analyse transactionnelle à la dimension instituée de la relation. A.A.T.*, 52, 1989, pp. 173-181. *C.A.T.*, 8, pp. 65-73. Prix Raymond Hostie 1992.

3 On le retrouve également dans CARDON, MERMET, THIRIET-TAILHARDAT, *Les Concepts clés de l'analyse transactionnelle. Les Éditions d'Organisation*, 1993, p. 126, dans la partie consacrée au matériel des Schiff. Holdeman ne figure pas dans les références bibliographiques de l'ouvrage.

4 HOLDEMAN, Q.L., *ouvr. cité (n. 1)*.

5 *Ibid.*, p. 121.

6 *Ibid.*, p. 127.

7 *Ibid.*, p. 124.

8 SCHIFF, A.W., & SCHIFF, J.L., *Passivité, A.A.T.*, 3, 1977, pp. 121-128. *C.A.T.*, 2, (pp. 139-146) p. 147-150 : « la structure d'une symbiose se représente comme suit : dans les transactions de deux personnes, les états du moi sont combinés de telle sorte qu'il n'en résulte qu'une personne entière ».

9 N.D.L.R. : "Signes de reconnaissance" est entre guillemets car je fais l'hypothèse que dans un tel contexte, l'authenticité est rare et ces signes proviennent davantage de l'Enfant Adapté Soumis que de l'Enfant Libre.

10 HOLDEMAN, Q.L., *ouvr. cité (n. 1)*, p. 124.

11 *Ibid.*, p. 125.

12 *Ibid.*, p. 124.

13 *Ibid.*, p. 125.

14 *Ibid.*, p. 126.

15 *Ibid.*, p. 127.

16 STEINER, C., *Des Scénarios et des Hommes, analyse transactionnelle des scénarios de vie (orig. 1974)*. Desclée de Brouwer, 1996, pp. 217-225.

17 *Ibid.*, p. 218.

18 *Ibid.*, p. 219.

19 De GAULEJAC, L'individu face aux contradictions de l'hypermodernité, dans : AUBERT (dir), *L'individu hypermoderne*. Erès, 2006, p. 139.

20 Le film « L'exercice de l'État » pose la question de qui commande et qui a le réel pouvoir politique...

21 GRENIER-PEZE, M., *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés : journal de la consultation "Souffrance et travail" : 1997-2008 [ouvrage rédigé en collaboration avec Pascale Leroy]*. Flammarion, 2010.

22 Banal pour ceux qui sont familiers de la psychosociologie.

23 CRESPELLE, A., *ouvr. cité (n. 2)*.

24 *Ibid.*

25 *Ibid.*, A.A.T., p. 180.

26 Il est peu repris dans les livres d'enseignement ; on trouve un schéma de la chaîne dans CARDON, MERMET, THIRIET-TAILHARDAT, *ouvr. cité (n. 3)*, p. 126.

27 *Ibid.*, p. 218.