



**Les Éditions d'Analyse Transactionnelle**

14 rue Perrod, 69004 LYON - tél : 04 78 27 18 50 - [www.editionsat.fr](http://www.editionsat.fr)  
Email : [editions.at@wanadoo.fr](mailto:editions.at@wanadoo.fr)

---

## Éditorial des A.A.T. n°119

par Jean-Pierre Quazza

---

Référence de ces articles : QUAZZA, J.P., Éditorial, A.A.T., 119, 2006, pp. III-V.

---

© Éditions d'Analyse Transactionnelle

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés. Toute reproduction d'un extrait quelconque de cet article par quelques procédés que ce soit, en particulier par photocopie ou microfilm est strictement interdite sans l'autorisation écrite des Éditions d'Analyse Transactionnelle.

# Éditorial

## Jean-Pierre Quazza

L'intervention dans les organisations a connu et connaît encore des changements de perspective importants. Ceux-ci découlent pour une large part de l'idée selon laquelle c'est l'organisation elle-même qui devient, ou plutôt qui est, le client.

Pour les transactionnalistes, en particulier pour ceux qui sont intervenus dans les organisations dans les débuts de l'implantation de l'A.T., cette idée n'allait pas de soi. Au début des années quatre-vingts, ils se formaient plutôt ensemble, tous champs confondus, dans des structures pédagogiques peu différenciées. L'analyse systémique était peu répandue, et l'accent était mis sur les échanges interindividuels et sur le développement personnel. De leur côté, influencés par la diffusion des idées de "l'école des relations humaines" (Lewin, Maslow) les organisations connaissaient un véritable engouement pour des "techniques" permettant de mieux communiquer avec les collègues, les clients, les collaborateurs et les responsables hiérarchiques. Du côté de l'offre comme du côté de la demande, il y avait donc un large consensus pour admettre le primat de l'individuel dans la formation et l'intervention. On pourra remarquer que cette conception est loin d'avoir disparu, puisque aujourd'hui, le coaching a pris le relais de la formation pour affirmer sous d'autres formes cette primauté de l'individuel sur le collectif.

Dans les années quatre-vingt-dix, après les tenants de l'analyse stratégique des acteurs (Crozier, Friedberg), les systémiciens, ont toutefois fait remarquer qu'un changement ne pouvait être pérennisé qu'au travers d'ajustements mutuellement négociés entre des groupes de "parties-prenantes". Du coup, le changement organisationnel ne se concevait plus comme la somme aléatoire de changements individuels, mais comme la résultante d'interventions ciblées incluant de l'individuel, du "groupal", de l'organisationnel et de l'institutionnel ; tout cela pour arriver à identifier le fameux « bon endroit où

donner le coup de marteau pour remettre la chaudière en route » (Berne).

À un premier niveau, cela consiste pour l'analyste transactionnel, à reconnaître qu'il fait partie du système qu'il entend contribuer à "faire changer" ; comme le dit Graham Barnes, « l'observateur est dans la situation et pas dehors et la question est de savoir quel jeu nous sommes en train de jouer » et aussi : « en termes purement transactionnels, il est impossible de dire aux autres le jeu auquel ils sont en train de jouer »<sup>1</sup>. De la même manière, pour faire un travail individuel au sein des organisations, Graham Barnes a toujours estimé préférable de travailler avec les leaders, ceux qui organisent dirigent et contrôlent, ceux qui sont les plus proches possible du sommet de l'organisation. Pour lui, c'est bien là que le coup de marteau donné aura le rendement le plus élevé sur le changement organisationnel.

Dans ce numéro, Sari van Poelje insiste à la fois sur un dispositif de formation au leadership mais aussi sur les conditions organisationnelles de cet apprentissage ; en particulier elle reprend une thèse désormais largement admise chez les praticiens consistant à dire que les situations vécues et la modélisation par leaders sont plus "éducatives" que n'importe quel dispositif pédagogique fût-il pensé et adapté dans son expression et dans sa mise en œuvre. Bien entendu, on se situe toujours là dans une perspective de changement organisationnel. Si l'on se situe à l'inverse dans une perspective de « souffrance au travail » (Christophe Dejourné), un travail individuel à n'importe quel étage de l'organisation garde toute sa légitimité, mais il ne s'agit plus alors d'une intervention organisationnelle. S'il est bien un domaine dans lequel on ne peut accuser l'analyse transactionnelle de montrer une insuffisante sensibilité aux aspects globaux de l'organisation, c'est bien celui de la culture organisationnelle, de ses composantes et de son évolution. Dans son livre *Structure et Dynamique des Organisations*

*et des Groupes*, Berne a magistralement mis en perspective et en schémas ce que d'autres avant lui (en particulier Wilfred Bion) avaient évoqué ou mis en lumière dans une perspective psychanalytique. On lui doit en particulier d'avoir intégré dans sa théorie et cela n'est pas rien, les aspects inconscients de cette culture (par exemple le concept "d'imgo de groupe"). Dans ce numéro, Ralf Balling propose une intéressante typologie des cultures, ainsi qu'une variation du contrat en fonction du diagnostic culturel posé par l'intervenant. Reliant le conscient et l'inconscient de l'organisation, Martine Walter nous propose également un diagnostic culturel, au travers de l'échange des signes de reconnaissance. Simple dans son énoncé, mais applicable à des situations complexes, cette approche devrait intéresser et aider tous les transactionnistes intervenant dans des organisations grandes ou petites.

Enfin Madeleine Laugeret et Jutta Kreyenberg adoptent une perspective à la fois systémique et constructiviste. La première au travers du concept de changement émergent, nous invite à considérer que l'intervenant n'est pas celui qui peut définir le changement, mais qu'il en est le témoin privilégié lorsque les désirs, envies, compétences et besoins "du bas" se confrontent et se négocient avec les impératifs, les impulsions, la vision et les contraintes "du haut". La seconde insiste sur l'aspect "architectural" d'une intervention en organisation, ainsi que sur l'intégration de principes systémiques, qu'elle met utilement en relation avec des concepts spécifiques à l'analyse transactionnelle. Elle souligne également les avantages particuliers de l'A.T. dans ce type de situation.

Les intervenants en organisation trouveront un grand profit à la lecture de ce numéro ; mais au delà il intéressera également tous ceux qui travaillent avec des groupes, dans quel que domaine que ce soit.

#### NOTES ET RÉFÉRENCES

- 1 Introducing Graham Barnes, T.A.J., Octobre 2005, Vol. 35, 4.