

Une approche de la culture d'entreprise (1)

Culture d'organisation : tentative de définition

Chacun d'entre nous vit au milieu de groupes, plus ou moins organisés et complexes. Ainsi, un consultant appartient à la fois : à sa famille d'origine, à la famille qu'il a construite, à la famille élargie de son conjoint, aux organisations professionnelles auxquelles il participe, à son groupe de pair, à son groupe d'appartenance religieux, au club de foot de la ville dans laquelle il habite, à la France, à l'entreprise dans laquelle il travaille, à l'entreprise dans laquelle il intervient... Même si dans ces groupes il a des statuts particuliers et différents, dans chaque groupe il est amené à rencontrer et à s'adapter à une culture particulière. Il y a fort à parier que c'est sans doute son adaptabilité, sa capacité à comprendre rapidement les variations de culture des groupes dans lequel il intervient qui fait de lui un bon consultant. La culture du groupe, de l'organisation va colorer la manière de fonctionner de ce groupe, autoriser certains comportements, en interdire d'autres et conduire à une manière particulière de traiter les difficultés et les enjeux rencontrés par le groupe ou l'organisation. Dit autrement, la culture d'une organisation c'est tous ses savoirs faire, ses idées, ses conceptions, son idéologie qui lui permettent de résoudre les problèmes efficacement (évidemment le terme « efficacement » se réfère à la manière de voir de cette organisation, qui est également partie intégrante de la culture).

Comme le dit Maurice Thévenet, professeur au Cnam et à l'Essec : « *La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel.* » Il complète en donnant une définition de la culture "Un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire." S'il prend comme référence la culture d'entreprise, sa proposition reste intéressante pour une organisation non marchande, ce sont les thèmes traités, les problèmes spécifiques qui seront différents.

Ne pas s'adapter à la culture du groupe dans lequel nous nous trouvons, c'est prendre le risque du rejet.

Michel est un consultant aguerri, il réalise l'animation d'un séminaire de référents communication (issus de toute la France) dans une grande entreprise publique. Lorsqu'il intervient pour réguler la parole d'un cadre qui intervient alors que les membres d'un groupe de travail sont en train de debriefer de leur travail de sous groupe, il voit les visages d'autres cadres et du directeur de la structure se fermer. Même si son intervention était respectueuse de ce cadre et du processus de travail, elle est jugée comme contraire à la culture dans ce groupe. Plus tard, le directeur de la structure dira à Michel que son intervention n'était pas bonne, car non respectueuse de la hiérarchie.

Pour **Edgar Morin**, « la culture est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué ». Lorsqu'un professionnel ne partage pas la culture de l'organisation dans laquelle il travaille, cela crée des tensions comportementales ou éthiques.

Elyane est DRH dans une usine de province appartenant à une grande entreprise du secteur de la mécanique. Cette entreprise a connu des baisses de vente et vit une certaine incertitude quand à ses potentiels de croissance. La Direction de l'entreprise a demandé à Elyane de procéder à ce qu'elle appelle du « batonnage », cette activité consiste à répertorier dans chaque atelier et dans chaque activité de services combien de personnes pourront être licenciées pour « rétablir les comptes de l'entreprise ». Elyane ne partage pas la vision de la direction concernant l'avenir de l'entreprise, estime que les pertes de compétences vont être dramatiques. Elle réalise l'activité demandée, mais elle est en grande difficulté professionnelle et personnelle.

Les désaccords éthiques (mon éthique met en avant une valeur spécifique que je ne peux pas mettre en œuvre, ou qu'on me demande de ne pas mettre en œuvre) est un élément important qui provoque épuisement professionnel dans le pire des cas ou changement d'entreprise et demande de coaching.

Régis est un cadre dans une entreprise électronique, très consciencieux, il observe depuis de long mois le désinvestissement de la directrice de l'activité dont il est l'un des responsables. Il a de fréquents échanges avec elle, dans la mesure de ce qu'il est capable de lui dire, pour l'informer de sa vision de la situation. Il a pourtant l'impression que rien ne change. Il s'ouvre au directeur des opérations (N+2) des difficultés opérationnelles qu'il rencontre dans son poste et lui indique son choix de changer de poste dès qu'un poste en relation avec ses compétences sera ouvert. Quelques semaines plus tard, lors d'un voyage professionnel avec le DRH et le directeur des opérations, il est pressé de questions sur sa responsable et ses « dysfonctionnements » auquel, par loyauté, il refuse de répondre s'en tenant à des informations déjà connues ou des généralités, au cours de la conversation, le responsable des opérations glisse une petite phrase du type, « dans la vie, il faut savoir choisir son camp ». Quelques semaines plus tard Régis apprend que la directrice est licenciée et que Pierre-Louis va la remplacer. Régis « tombe de l'armoire » selon sa propre expression, et sa colère porte sur deux points : l'espoir qu'il avait de prendre un jour son poste et surtout un élément culturel avec lequel il n'est pas d'accord : dire du mal des gens.

Pour Eric Berne : « La culture influence à peu près tout ce qui se passe au sein d'un agrégat social ». Et si cette influence est si forte, c'est surtout parce que la culture permet de donner un sens partagé aux actions quotidiennes réalisées dans l'entreprise. Pour Rosa Krausz (une analyste transactionnelle brésilienne) la culture est un : « ensemble cohérent de présupposés qui guident les actions individuelles et collectives ». La culture du groupe va proposer aux membres du groupe une manière particulière de comprendre les actes, les incidents, les difficultés rencontrées. Chaque chose qui se passe dans le groupe prend ainsi un sens particulier à ce groupe qui renforce sa cohésion.

Alexandra travaille dans une entreprise de commercialisation de produits électroniques grand public. Elle est commerciale et n'aime pas beaucoup rendre des comptes sur ses activités. La culture de l'entreprise voudrait que le reporting soit fréquent et réponde à des procédures précises. La culture spécifique du sous groupe des commerciaux comporte une vision

différente : « Tu fais du reporting quand tu as fini tous tes rendez-vous, ce qui compte c'est le contact client ». Lorsque les commerciaux se rencontrent le sujet revient fréquemment dans les conversations, renforçant la cohésion des commerciaux et peut-être leur performance, « contre » la cohésion globale de l'entreprise.

Comme le dit Boris Cyrulnik avec humour, « *La non-intégration des individus désorganise le fonctionnement du groupe. Mais une trop bonne intégration charpente un groupe stéréotypé. Peut-être une intégration imparfaite serait-elle parfaite ?* » ¹.

L'entreprise, comme d'autres groupes humains est une organisation qui socialise, l'apprentissage des codes comportementaux liés à l'appartenance à ce groupe particulier permet de diminuer l'influence des déterminants personnels. En clair, si je veux appartenir au groupe, je vais être amené à accepter de me comporter comme les autres membres le souhaitent (du moins en partie) et à limiter certains de mes penchants personnels. Tel cadre ne pourra pas par exemple chercher à séduire les femmes qui travaillent avec lui, tel autre ne pourra pas parler de ses penchants politiques ou religieux. Chacun vit le groupe avec son masque social. L'ajustement d'imgo permet petit à petit d'aller plus loin dans la découverte de la personnalité des autres membres. Le travail a une dimension culturelle importante, qui inclut les connaissances spécifiques nécessaires pour l'effectuer, les compétences techniques nécessaires, les manières de résoudre les difficultés. Chaque personne qui a fait un parcours de professionnalisation sait combien devenir coach, peintre en bâtiment ou expert auprès des tribunaux change notre manière de voir le monde, de le comprendre.

La culture d'entreprise est donc bien le produit d'un apprentissage : apprentissage de références et de façons de faire, apprentissage de comportements acceptés, retrait de la gamme de comportements de ceux qui ne sont pas acceptés, apprentissage des codes relationnels possibles, de la manière de remplir les rôles et les positions. C'est l'acquisition de la culture spécifique à notre métier qui nous amène à disposer d'un jargon particulier. Chaque membre du groupe va apprendre la culture du groupe au travers d'un phénomène nommé acculturation, cet apprentissage est souvent réalisé de manière non consciente et non volontaire. Proprement dit, l'acculturation est le « processus d'apprentissage par lequel l'enfant reçoit la culture de l'ethnie ou du milieu auquel il appartient », par extension il s'agit également de l'adaptation culturelle de la personne au groupe où à l'institution d'appartenance. L'acculturation se fait par copie – imitation ou par apprentissage (tutorat, formation, mentoring).

¹ (L'Ensorcellement du monde, p.113, Odile Jacob n° 67)

Une approche de la culture d'entreprise (2)

Culture et rôles professionnels

Chaque rôle professionnel ou institutionnel porte une certaine culture avec lui, dans une entreprise commerciale, il y a de grandes chances que le contrôleur de gestion, le comptable, le responsable commerciale, l'assistant commercial aient des comportements, des tenues, des langages et des centres d'intérêt différents. Dans une réunion commune, il est possible qu'ils défendent chacun une partie de la culture de leur sous groupe ou rôle. Mais si l'entreprise est elle-même attaquée (un concurrent vient de sortir un produit réellement innovant et les ventes sur le produit principal de la gamme sont en chute libre), la culture particulière du rôle ou du sous groupe cèdera le pas devant la défense de l'entreprise, au travers des points communs de la culture dominante.

Chaque changement de rôle nécessite l'apprentissage d'une nouvelle culture, ce qui est particulièrement complexe lorsque la personne en changeant de poste change également de statut (par exemple en passant d'agent de maîtrise, responsable d'une équipe à cadre ; de cadre à directeur de branche ; d'assistante sociale à chef de service) ; ou encore quand les prérogatives liées aux postes sont très différentes (comme un cadre opérationnel qui devient responsable de la qualité)

Mike, Lucien et Gérald sont agents de maîtrise responsables des équipes de nuit dans une entreprise industrielle, un changement majeur d'organisation amène la direction à revoir leur rôle, ils deviennent « ingénieurs ressources » pour les équipes autonomes mises en place dans l'entreprise. Jusqu'au 1^{er} mars, ils travaillaient au plus près de leurs équipes, réalisaient les contrôles qualité, distribuaient les tâches et résolvaient les différents problèmes qui se posaient. Ils sont désormais dans l'attente des sollicitations venant des équipes et ont un travail important de reporting et d'analyse des données à faire.

Le changement est difficile, tant pour les équipes, qui ont été pourtant bien préparées, que pour les anciens agents de maîtrise. Pour des raisons de conditions de travail, dont l'acuité s'est révélée au travers du changement d'organisation, certains ouvriers déposent un préavis de grève. Ils accompagnent ce préavis d'une lettre ouverte à la direction, indiquant (de manière assez factuelle) les difficultés rencontrées, le niveau de responsabilité nécessaire maintenant, les nouveaux apprentissages réalisés et l'absence de changement de salaire. Ils viennent voir leurs anciens responsables d'équipes qui tous les trois signent la lettre avec les anciens membres de leur équipe.

Cette action est fort mal vue de la direction, qui estime que les trois ingénieurs n'ont pas pris en compte leur nouveau rôle, leurs responsabilités de transmission des informations, de soutien à la politique de l'entreprise. Ils n'ont pas pris la mesure de la culture spécifique du poste tel qu'il est vu par la direction.

Du côté des trois anciens agents de maîtrise, la version est très différente, ils ont voulu par cet acte montrer combien la situation était sérieuse, avertir la direction des difficultés réelles rencontrées par les équipes autonomes sur le terrain. Si l'intention est bonne, les codes de communication employés ont été jugés hors culture par l'équipe de direction. La situation a été bloquée pendant un grand moment, jusqu'à l'intervention d'un consultant.

Chaque sous groupe constitué crée une culture adaptée à son activité. Cette culture spécifique donne du pouvoir. Les membres de l'équipe de maintenance dans un abattoir de volailles ont des prérogatives et des comportements qui ne seraient pas acceptés des équipes de production ou des commerciaux.² Une part de la culture de chaque sous groupe est due à la culture nationale ; à la culture du groupe mère. Ainsi il y a une grande proximité organisationnelle entre chaque concession de ce grand groupe de l'automobile, quelque soit les régions, mais il y a des grandes différences entre les concessions et les garages locaux. Il y a également plus de proximité organisationnelle entre les concessions automobiles de plusieurs marques, qu'entre un magasin de vente de meubles et un magasin de vente d'automobiles. La culture technique imprègne ainsi des sous groupes particuliers, au-delà des clivages liés aux entreprises.

La connaissance de la culture spécifique du groupe par le leader de ce groupe est indispensable pour que les membres puissent lui faire confiance.

Dans un chantier d'intervention sur voirie, suite à une fuite importante d'eau, deux ouvriers s'affairent à réparer la panne. Lorsque le véhicule du responsable des interventions sur voirie arrive vers eux, l'un s'adressant à l'autre : « Tiens voilà l'ingénieur, tu vas voir qu'il va venir nous faire perdre du temps ». « C'est sûr, il ne sait même pas dans quel sens se met une crépine ». De cet échange il ne faut pas prendre le contenu au premier degré, l'ingénieur n'a pas à mettre les crépines en place dans un chantier. Mais ce qui est difficile pour les ouvriers c'est l'inculture de l'ingénieur dans leur domaine technique propre.

Ceci rend souvent difficile la recherche d'une entreprise à acheter pour quelqu'un qui n'est pas du sérail.

Yvon a réalisé un petit héritage qui lui permet de racheter une petite entreprise de service. Il cherche une entreprise dont il puisse comprendre la culture facilement pour rentrer dans son poste de directeur avec facilité. Ce qui l'amène en coaching c'est la difficulté à trouver une entreprise à acheter. Avec son coach il change sa stratégie, il définit le secteur qui l'intéresse le plus (commerce de gros d'instruments médicaux) et va suivre un stage de deux semaines dans une entreprise du secteur dans une autre région de France. Ayant acquis une partie de la culture ses discussions avec les éventuels vendeurs deviennent plus riches.

L'existence d'une culture riche du travail permet de supporter le quotidien du travail. Ce qui rend le travail acceptable (jusqu'à passionnant) c'est que je vais pouvoir exercer mes talents au travers de la production d'objets, de services, de concepts, de données, d'informations... Si mon travail est complexe, la culture qui l'accompagne est plus riche, il ne s'agit pas nécessairement d'un travail intellectuel, mais bien de l'investissement de ma pensée, de mes compétences dans mon travail.

Les aides soignantes travaillant dans un EHPAD³ ont un travail qui nécessite une culture complexe et riche : compréhension de la personne âgée, du vieillissement, des pathologies particulières du grand âge, du fonctionnement et des dysfonctionnements de la mémoire, de la nutrition, de la prévention, du fonctionnement physiologique du corps, de la constitution d'une relation aidante, de l'accompagnement, de la manière spécifique de prendre en charge

² La théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg rend compte et au-delà de cet aspect important de la maîtrise d'une culture spécifique.

³ Etablissement d'Hébergement de Personnes Agées Dépendantes

l'incontinence... la liste des connaissances nécessaires est longue. Je pourrais établir une liste encore plus longue des savoirs faire et savoirs être nécessaires à l'exercice au quotidien de l'accompagnement des personnes âgées. Dans cet EHPAD d'une taille moyenne dans une sous préfecture, les aides soignantes ont conscience de l'importance de leur culture professionnelle. Elles trouvent leur métier moins difficile que d'autres, elles peuvent valoriser les actes quotidiens (toilettes, prises de repas, aide au déplacement) à travers une réflexion et l'usage d'actes professionnels complexes. Elles sont amenées à donner leur avis dans les réunions de synthèse avec le médecin coordonnateur. Plusieurs conditions ont été nécessaires avec une implication des autres corps de métier : reconnaissance et valorisation de la culture spécifique par les IDE, le médecin coordonnateur, la direction, formation continue, création d'un cadre de référence commun.

En comparaison avec d'autres établissements où les aides soignantes disent souffrir, la culture particulière du groupe est souvent : fragmentée, incomplète, dévalorisée par les infirmières, non reconnue par la hiérarchie ou encore obsolète, non réévaluée.

Bien évidemment la culture influence directement les personnes, leur manière de penser, leur manière de voir le monde. La culture est un élément central de la constitution de notre cadre de référence. Quelquefois l'origine de nos pensées (nos croyances) est tellement ancienne que nous ne savons plus la retrouver. Nous en reparlerons.

Culture de groupe et perception de l'environnement

Pour Eric Berne⁴, l'appareil idéologique de chaque groupe (qui peut être officiel : service communication, journal interne, plaquettes, vidéos) ou non contribue à la diffusion de la culture souhaitée par le leader. Dans ce magnifique film : « le discours d'un Roi »⁵, ce qui permettra aux anglais de se mobiliser dans une guerre qui a priori les concerne encore peu sera le discours puissant de leur Roi. Au peuple britannique, Winston Churchill promet du sang, de la sueur et des larmes pour lui permettre de remporter la croisade qui l'oppose à l'Allemagne nazie dès 1940, mais c'est l'incarnation de ce discours par le roi George VI qui permet à la cohésion de prendre forme. Ainsi, pour Eric Berne, les membres du groupe acquièrent la vision de l'environnement tel que le leader la communique au travers de l'appareil idéologique.

Dans une entreprise où le discours est belliqueux envers les concurrents, la cause attribuée aux difficultés de l'entreprise seront régulièrement ramenés aux problèmes de concurrence et les raisons des échecs leurs seront attribués. Dans une entreprise où la collaboration externe est la règle, les alliances seront nombreuses sur des domaines particuliers de la production ou de la recherche, les collaborations porteront sur la force de vente, permettant d'atteindre plus de clients potentiels, les alliances permettront l'exportation, et la création de richesses sera sans doute plus forte que ce qui sera cédé aux différents 'concurrents' et alliés.

Une culture partagée par les leaders et les membres du groupe permet la cohérence des actions dans un environnement en mutation permanente (complexité, incertitude). Si nous avons une vision claire de ce qui est important dans l'entreprise (vision), des orientations, des objectifs et des manières d'y

⁴ Les éléments de la pensée bernienne concernant la culture sont disponibles dans « Structure et dynamique des groupes et des organisations » Editions d'AT Lyon, 2005 pour la traduction française.

⁵ Réalisé par Tom Hooper en 2010

arriver, alors nous ne serons pas perturbés par les variations de l'environnement. Le partage de valeurs humaines fortes permet de mettre l'accent sur la convergence des actions plutôt que sur les divergences d'intérêts. Si la culture commune est plus importante que les propres idées de chacun sur le monde, le groupe sera beaucoup plus efficace. Le partage de valeurs fortes conduit à une augmentation de la motivation de chacun des membres du groupe et à une nette augmentation de sa participation à la gestion de la pression externe (c'est-à-dire de l'influence de l'environnement sur le groupe).

Une approche de la culture d'entreprise (3)

Culture du groupe et leadership

Le créateur du groupe (le leader primal selon l'appellation bernienne) lègue au groupe des éléments de culture marqués par sa personnalité, ses valeurs, ses émotions et stress et aussi par l'histoire et le contexte de la création. Les premiers membres du groupe vont être influencés par le leader primal, ils vont d'une certaine manière s'adapter à ses attentes, répondre à ses demandes et quelquefois devancer ses besoins, éviter de le contrarier. L'influence comportementale sera très notable sur la première génération des membres. Dans cette première partie de la vie du groupe, les histoires principales seront créées qui vont ensuite permettre de solidifier la culture. Par exemple, et pour rester dans une caricature si le leader primal est très porté sur les économies, il y a de grandes chances que cela devienne le cas des membres du premier cercle et qu'ensuite cela devienne un élément culturel autour de phrases du type : « ici, on ne jette pas l'argent par les fenêtres ; tout argent qui n'est pas dépensé n'a pas besoin d'être gagné »... Dans cette phase de création le leader primal cède au groupe certains de ses propres dysfonctionnements.

Monsieur R. est le patron d'une entreprise de mécanique qui produit du matériel d'emboitage pour les industries agro-alimentaires. Il est très pointilleux, issu lui-même de la filière professionnelle d'une des grandes entreprises du secteur (pensez aux années 60 et aux écoles intégrées aux grandes entreprises). Il a sous stress ce que les analystes transactionnels nomment un driver « Sois Parfait ». Dès que les enjeux deviennent fort, tout doit être parfait. Dès la création de l'entreprise, il se réserve le contrôle final des machines fabriquées, et avec un compagnon, il note à la craie grasse les petits défauts qui devront être corrigés avant emballage et expédition au client. Au cours des premières années de fonctionnement, il relève un certain nombre de petits détails sur chacune des machines fabriquées, mais l'équipe toute entière est soucieuse de la qualité et Monsieur R. passe finalement peu de temps au contrôle final du matériel.

L'entreprise grossit, les équipes de production s'étoffent et Monsieur R. ne peut plus tout contrôler, il demande alors à un des plus anciens compagnons de réaliser ce contrôle final. L'atelier est modifié et la zone de stockage des machines avant expédition se transforme. Il se met alors en place dans les ateliers une perte de qualité des machines produites. Les éléments à rectifier après le contrôle final sont de plus en plus nombreux. il y a bientôt deux opérateurs qui consacrent leur temps aux finitions dans la zone de préparation à l'expédition. Une discussion avec les équipes met en évidence une histoire explicative intéressante : « on sait bien que ça va être contrôlé, il faut leur laisser un peu de boulot pour qu'ils aient quelque chose à rectifier, si on travaille trop bien ils pinaillent sur des détails, alors on leur laisse du gros ». Le « sois parfait » du leader est d'une certaine manière intégrée dans la culture de l'activité de contrôle et de finition et a généré des systèmes de résistance parmi les ouvriers de production.

La personnalité du fondateur influence les relations avec les premiers membres du groupe et définit les modalités de résolution des problèmes. Les rituels mis en place créent des traditions, qui peuvent être apparentes et connues ou plus cachées.

Séverine est la directrice d'une imprimerie d'étiquettes, elle travaille avec son père Louis qui ne s'occupe plus désormais que de la commercialisation auprès des grands comptes. Louis est un autodidacte et il s'en vante ! Rapidement dans la conversation, il rappelle ce fait et en use pour montrer que le courage, la ténacité sont des qualités beaucoup plus importantes que les connaissances ou les études. L'entreprise a beaucoup grossi, Séverine et son père souhaitent embaucher un responsable commercial. Plusieurs personnes sont prises à l'essai après sélection par un cabinet de recrutement. Les deux premiers restent très peu de temps, le troisième enfin arrive à s'intégrer dans l'entreprise. Pour Séverine ce qui a été majeur dans cette intégration c'est qu'il est autodidacte comme son père !

L'histoire de la fondation du groupe sera reprise et re-racontée, sans doute embellie. La transmission de l'histoire aux nouveaux membres passe par des histoires de difficultés, des histoires de réussite, la présentation des grands événements de la vie du groupe ; mais aussi lors de visites des locaux (avec la découverte du bureau du fondateur par exemple), lors du traitement des difficultés ou plus directement en parlant du fondateur et de sa vie. Cette histoire propose de nombreux éléments de ce qui est important dans l'esprit du fondateur. Il s'agit par exemple des désirs qui ont porté à la création de la structure, une question serait par exemple : à quels besoins était-elle sensée répondre ? S'il s'agissait d'une nécessité de survie, que le désir était peu présent, il est possible de se demander si l'organisation aura assez d'énergie pour se développer, pour atteindre ses buts. La création d'un groupe se fait dans un contexte historique, le contexte a pu évoluer de manière très importante nécessitant la remise en cause des croyances d'origine.

Hélène est la directrice d'un centre de rééducation (qui prend en charge les patients après des opérations de la hanche, du genou, de l'épaule). Ce centre de rééducation a été créé par un célèbre médecin, inventeur de plusieurs techniques de rééducation. Il est parti en retraite il y a plus de 10 ans, mais revient encore (il a près de 75 ans) pour effectuer des remplacements. A chaque fois qu'Hélène a souhaité développer de nouvelles prises en charges qui lui étaient demandé par les organismes de financement et de contrôle, les professionnels (qui pour beaucoup ont travaillé avec le fondateur) rechignent et finissent par trouver toutes les bonnes raisons pour ne pas être d'accord avec la nouvelle proposition. La question se pose de savoir s'il s'agit d'une loyauté au fondateur ? Pour le Dr M. il fallait être excellent dans sa pratique et ne pas se disperser. Ce qui était vrai sans doute avec les moyens de l'époque ne l'est plus nécessairement aujourd'hui.

Souvent si le groupe a du mal à atteindre des objectifs, est dans un processus de survie et non de développement, il y a lieu d'interroger la création du groupe et son contexte. Cette recherche est simple, il suffit de poser la question au leader et aux membres du groupe de la manière dont ils comprennent la situation, des explications qu'ils donnent.

De même si le groupe est en guerre permanente avec son environnement, l'histoire nous permettra d'identifier des éléments qui peuvent donner un sens historique à cette relation conflictuelle sur les frontières externes. Lorsque le groupe se reconnaît un Evhémère (leader mort spécialement honoré selon Eric Berne), des valeurs seront communiquées au travers de son histoire.

*Les membres des groupes de formation ou de pratique de l'analyse transactionnelle savent ce qu'ils doivent à Eric Berne. Ses valeurs sont toujours en vigueur dans ces groupes : bienveillance, exigence théorique, travail privilégié avec la pensée. Les histoires qui se racontent sur Eric Berne peuvent éclairer ces éléments.*⁶

Les comportements rigides observés dans les groupes sont quelquefois l'héritage d'une règle de fonctionnement qui avait du sens lors de sa création. Le sens en a été perdu, la règle n'a pas évolué en fonction de l'évolution de l'environnement, elle est maintenant devenue obsolète.

Les leaders suivants le fondateur pourront renforcer la culture existante, devenir des gardiens du temple en accentuant certains travers ou bien modifier la culture en profondeur. Dans ce dernier cas Eric Berne les nomme également leaders primaux. Ils ont conduit à une modification en profondeur de la culture et/ou du canon reposant sur les textes fondateurs. Prenez la liste des derniers présidents de la République Française : Valérie Giscard d'Estaing a conduit à l'autorisation de l'avortement, changement important de culture ; François Mitterrand a conduit la France à supprimer la peine de mort, changement important de culture ; Jacques Chirac a supprimé la conscription, changement important de culture. On peut considérer que sont tous les trois des leaders primaux de la France moderne, mais seule l'Histoire retiendra les actes essentiels sur le long terme.

⁶ Pour aller plus loin : lire AT : l'âge adulte de Raymond Hostie par exemple