

Le scénario de groupe : une approche par les mythes.

Jacques Moreau – Didacticien et Superviseur en analyse transactionnelle (TSTA-O)

Préambule :

Lorsque pour des raisons internes ou externes un groupe, une entreprise, une organisation, une institution ou une équipe doit changer ou évoluer en profondeur, les aspects économiques et professionnels¹ restent nécessaires mais ils ne sont pas suffisants pour conduire le travail de changement de façon assez sécurisante pour les personnes et le groupe lui-même.

Mon hypothèse est que l'un des aspects de la culture de groupe est parfaitement inconscient et oriente de façon sous-jacente les comportements des personnes et du groupe lui-même dans ses choix stratégiques, commerciaux, financiers et professionnels.

J'ai petit à petit mis à jour l'importance du travail sur la dimension mythique par le travail symbolique et rituel. En effet, il semble que des mythes propres à chaque groupe « prennent le contrôle » du groupe sans que les personnes qui y travaillent en aient vraiment conscience.

Que se passe-t-il dans ce cas et en quoi l'analyse transactionnelle peut contribuer à accompagner de façon pertinente le changement d'un groupe ?

Pourquoi les fourmis se suicident-elles² ?

Derrière cette question un peu saugrenue les auteurs nous montrent que certains animaux s'offrent en sacrifice à leurs prédateurs et tout cela parce qu'un parasite a pris les commandes. C'est particulièrement le cas d'un petit ver plat, la petite douve du foie. Son cycle de vie complexe nécessite qu'il soit hébergé à différents stades par trois animaux hôtes dans un ordre bien précis. Il devra donc aussi imaginer comment passer de l'un à l'autre, en l'occurrence, l'escargot, la fourmi et le mouton. Cela se passe par les excréments. Mais le point délicat pour ce minuscule ver est de passer de l'estomac de la fourmi au foie du mouton. La petite douve va, on ne sait comment, prendre le contrôle de l'énorme (à son échelle de minuscule larve) fourmi. Et l'obliger à effectuer des manœuvres quasi suicidaires. La fourmi se met à grimper en haut des brins d'herbe en abandonnant toutes ses autres tâches de fourmi pour attendre qu'un mouton vienne brouter et l'avaler par inadvertance. Si cela ne marche pas, le ver permet à la fourmi de reprendre ses tâches avant de la faire remonter sur un autre brin d'herbe. C'est aussi le cas d'un autre petit ver, le gramare qui parasite une sorte de crevettes du Languedoc Roussillon, laquelle, au lieu de rester bien à l'abri au fond de l'eau, monte à la surface et s'agite ce qui fait qu'elle est avalée par un oiseau. Le ver a réussi ainsi à passer d'un hôte aquatique à un hôte aérien.

S'il existe au plan physiologique, des forces sous-jacentes qui oriente le comportement d'un organisme, cela doit aussi exister sur le plan du fonctionnement des groupes. Dans ce domaine, les approches systémiques nous ont appris que plus on s'éloigne des conditions de création du groupe moins celles-ci ont de l'influence sur son comportement. Mais il semble que cela soit limité à certains éléments et que les mythes échappent, au moins en partie, à cette règle.

¹ se séparer des personnes, embaucher (nouvelles compétences), former, changer l'organisation et les titulaires des fonctions d'autorité, adapter les produits ou services, investir, faire des alliances, acheter des brevets, améliorer la production....etc.

² La malédiction du cloporte –C. Cousteau et O. Hertel – Editions Taillandier – Les associations du vivant, l'art d'être parasite – Pr. C. Combe – Editions Flammarion.

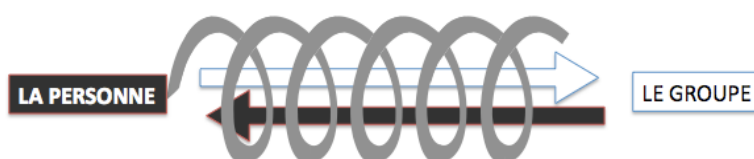
I – La structure des groupes :

Une équipe performante c'est celle qui réussit à faire fonctionner ensemble les contraires, donc les complémentarités disait le professeur Yves Enrègle lors d'une conférence³.

Mais, une chose étonnante pour moi a été de constater combien de bons professionnels étaient désorientés dans leur rapport à un groupe. Tel directeur de production, excellent dans son métier et débauché à grand frais, s'est retrouvé éjecté en quelques mois pour n'avoir pas su « décoder » le fonctionnement dudit groupe.

a) La dialectique de base:

Je représente ainsi cette dialectique fondatrice de tout groupe humain qui doit résoudre un « conflit⁴ » naturel entre la logique collective et la logique individuelle.



b) Le souffle créateur

En parlant avec des créateurs d'entreprises (des secteurs marchand et non marchand), une évidence m'est apparue : chaque création, quel qu'en soit les raisons objectives, est sous-tendue par une raison « émotionnelle » plus ou moins consciente. Le chef du service économique d'une radio nationale⁵ fait parler l'ex « patron des patrons, Yvon Gattaz, qui s'est « mis à son « conte » de fées ». Cecilia Angelon fondatrice d'Amazonia Preciosa (soins capillaires vendus en commerce équitable) à qui l'on demande si dans cette création, elle a eu un déclic ou une lente prise de conscience, elle répond : « *Ce fut plus simplement la réalisation d'un rêve d'enfant* ». L'idée de fonder une organisation destinée à secourir impartialement les blessés vient du spectacle terrifiant auquel assista Henri Dunant⁶ lors de la bataille de Solferino, en 1859. Son enfance religieuse et engagée au plan social influencera certainement sa sensibilité à la souffrance humaine puisqu'il ira jusqu'à négliger gravement ses affaires pour développer ses idées humanistes.⁷

J'ai encore en mémoire, le souvenir de ce chef d'entreprise qui fit promesse aux ouvriers de l'usine de son père alors en faillite de « repartir ». 10 ans plus tard, il rachetait cette entreprise et sur cette base il a construit un « petit empire », rendant ainsi son honneur à sa famille.

Cette force a comme visée de satisfaire le désir du créateur. Au cours du développement de l'entreprise, elle perdure en donnant une *logique individuelle*, biologique, foisonnante, rationnelle et irrationnelle, centrée sur l'ici et maintenant et l'avenir proche. Mintzberg⁸ la nomme logique de congruence et notre collègue Laugeri⁹ force émergente.

c) La structure groupale

³ Yves Enrègle : Délégué Général de l'IGS, psychanalyste, repreneur d'entreprise, et enseignant en management

⁴ On pourrait aussi parler d'une dialectique.

⁵ Stéphane Leneuf, *Le Goût d'entreprendre* (Bourin Éditeurs),

⁶ Fondateur de la Croix-Rouge

⁷ Il reçut le Prix Nobel de la Paix en 1901

⁸ H. Mintzberg : « Le pouvoir dans les organisations » Editions d'Organisations, Paris-1986.

⁹ M. Laugeri : *Changement émergent en AT : les clés du dialogue hiérarchique* – AAT N°119 – Juillet 2006

Il existe aussi et en même temps une *logique collective*, organisatrice et « froide », juridique et organisationnelle, contractuelle et prévisionnelle qui tend à « organiser le groupe » pour assurer sa survie au delà des fondateurs. C'est ce que Mintzberg appelle logique de configuration et Laugeri force planificatrice.

Ces deux logiques s'opposent dans une « dialectique » que l'on pourrait ainsi résumer : intérêts individuels contre intérêts collectifs.

Ces deux forces s'équilibrent dans une troisième qui représente la logique de positionnement. Quelque soit le groupe que l'on étudie, on peut l'observer dans une certaine position dans son environnement.

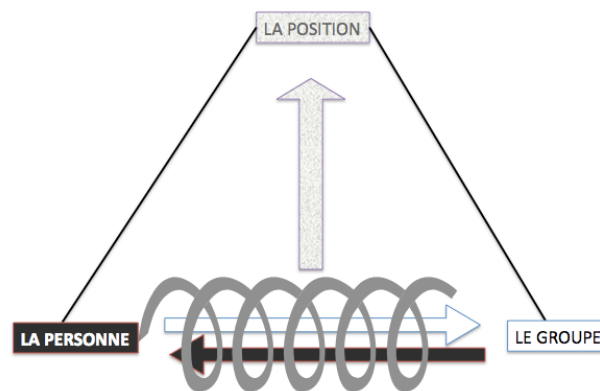
d) Le positionnement :

Tel groupe est en *avance technologique*, tel autre *contrôle* mieux que les autres son système de distribution, tel autre enfin dispose d'appuis et d'un *savoir faire relationnel* lui assurant une certaine pérennité. Il peut s'agir d'une *position dominante* issue d'un ancien monopole (cas de EDF cité par la Commission Européenne), d'une position *d'exploitation d'une ressource naturelle* (pétrole, minerai, tourisme...), de la capacité de *produire à moindre coût* (industrie), ou *d'exploiter une technologie* spécifique (médecine par exemple). La position peut être le fait du « hasard » ou un savant mélange de « hasard et de volonté délibérée ». Le positionnement peut aussi définir le niveau de performance qu'il est réaliste d'attendre en fonction du territoire que se donne l'entreprise (le marché mondiale ou la ville de X...)

Mais le positionnement c'est aussi le cadeau au monde : c'est la position que prend la personne fondatrice (ma ressource, mon savoir-faire) et la position que prend le groupe dans le monde (en lien avec sa position de vie) : « on n'est déjà pas si mal », « on est les meilleurs », « on n'y arrive jamais aussi bien que Z & Cie »

Voici une représentation
équilibre :

de cet



Cette combinaison de 3 pôles en équilibre, de 3 logiques (humaine, groupale et économique¹⁰) permet de réaliser un niveau de performance qui assure la pérennité du groupe.

e) La performance :

Il n'est pas inutile de rappeler que la performance, qui a parfois mauvaise presse, est indispensable pour la survie d'un groupe. Si celui-ci n'apporte pas ce que l'environnement¹¹ en attend, il va s'étioler ou mourir rapidement. Ce que l'environnement attend c'est un niveau de performance. Si la performance se mesure bien, elle n'est pas seulement économique. La

¹⁰ Dans le sens initial de l'art de ranger sa maison

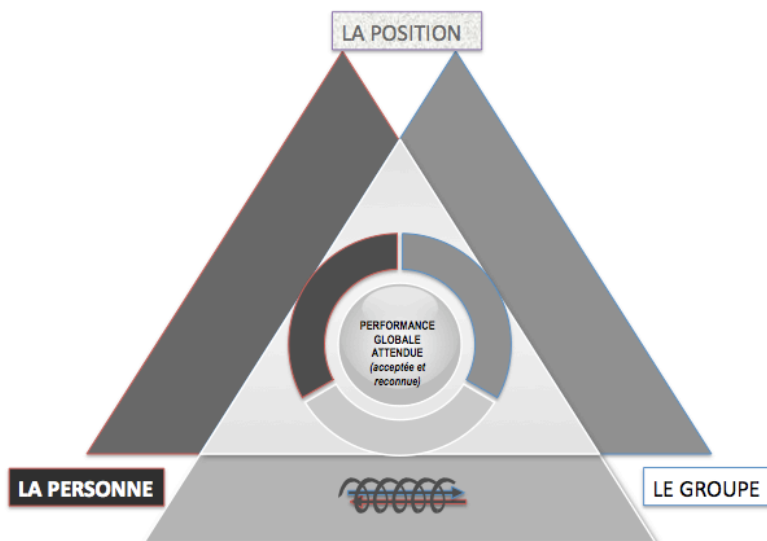
¹¹ la société en général mais aussi selon le cas, l'état, les financeurs, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les partenaires, les groupes de pression....

performance est aussi indispensable pour une entreprise marchande que pour une école (la réussite des élèves), pour un hôpital (la réussite des interventions) ou une administration locale (gestion saine et acceptée par les électeurs)...

En France, le Centre des Jeunes Dirigeants¹² a depuis de nombreuses années conduit une réflexion intéressante concernant la performance d'entreprise qui dépasse la simple performance économique pour intégrer la performance sociale (place de l'homme dans l'entreprise) et performance sociétale (principes de gouvernance, parties prenantes, enjeux et points d'amélioration).

- Nous pouvons avancer qu'elle est d'abord une *production chiffrable* : en euros, en quantité, en nombre de dossiers traités, de réussite... Par exemple, une entreprise doit réaliser un chiffre d'affaire de X pour pouvoir rester en vie dans une certaine configuration.
- Elle est ensuite *qualitative*. On ne peut pas produire n'importe comment. Les industries chimiques qui polluaient allègrement nos rivières dans les années 1960 se voient imposer aujourd'hui des normes de sécurité pour le traitement de leurs déchets.
- Elle est aussi *identitaire*. Tout en produisant un produit ou un service, le groupe développe son identité et renforce ou modifie son positionnement.
- Enfin, elle est *contributive* en ce sens ou tout groupe contribue, de façon volontaire ou non, à la marche de son environnement (sous-traitance locale, maintien d'un tissu social en campagne, développement d'entreprises fournisseurs ou clientes, encouragement des actionnaires et associés, protection de l'environnement naturel...)

Nous pouvons aussi définir la performance comme *le résultat des 3 force en tension* ci-dessus décrite et la représenter ainsi :



¹² www.cjd.net

II – Le mystère des groupes

a) Les mythes de groupe.

Berne nous a habitué à réfléchir avec les mythes. Sa grande érudition en avait fait un fin connaisseur de la mythologie grecque qui rassemble la destinée humaine sous forme de légendes. Il est fréquent d'évoquer le mythe fondateur d'un groupe. Les mythes sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise ou du groupe. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME, mais aussi dans les multinationales¹³. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron. Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile ou Steve Job, fondateur de la marque Apple, enfant abandonné par ses parents et qui a passé sa vie à révolutionner le monde de la micro informatique pour être utile aux utilisateurs (faire des produits beaux et pratiques).

Les mythes ne sont pas seulement des vieilles choses qu'on apprend à l'école, ils sont vivants en nous-mêmes. Nous le savons, la vie professionnelle nous permet de rencontrer chaque jour des Œdipe, des Antigone, des Ulysses, mais aussi des Belles au bois dormant, des Don Juan, des Abrahams, des Caïn et Abel, des Midas, des Narcisses ou encore des Shérazade, des Gilgamesh....Les mythes nous révèlent les fondements de la vie sous ses différentes formes, soulignant les liens entre désir et violence, entre force de vie et force de mort. Ils dévoilent les ressorts cachés de la toute-puissance ou de la toute impuissance et leurs conséquences désastreuses. Souvent ils parlent de chute, non pas pour nous décourager mais pour nous montrer que la chute elle-même est le temps de la fécondation et de l'accession de l'homme à sa propre humanité. Dans le mythe, il y a aussi un défaut d'explication rationnelle compensé et masqué par les séductions d'un artifice poétique, religieux ou fantastique et fantasmatique

A la réflexion, au-delà de l'histoire anecdotique de la fondation de l'entreprise, je pense que **les 3 tensions associées à une performance que nous venons de décrire sont les bases du mythe fondateur de tout groupe humain**. En effet, on ne trouve pas de groupe qui échappe à cette définition.

b) Le mythe fondateur

Le mythe fondateur est *l'un des aspects clé de la culture de groupe*¹⁴ dont la finalité est d'assurer la cohérence (Etiquette), la survie du groupe (Technique), la cohésion des membres ayant des visions différentes (Caractère).

En reprenant l'exemple de cet homme promettant de « venger l'honneur de sa famille » on peut synthétiser les aspects du mythe fondateur dans le tableau suivant :

¹³ cf. le mythe de Watson, fondateur d'IBM

¹⁴ avec :

- La personnalité des fondateurs
- La culture régionale, nationale et religieuse
- La culture professionnelle (il y a un monde d'écart entre la culture des organisations HLM et celle d'une banque d'affaires)
- Les événements vécus et ayant marqué l'histoire, événements qui peuvent devenir des légendes.

Type de mythe	Définition	Exemple
<p style="text-align: center;">Fondateur</p> <p><i>Le mythe fondateur peut être établi par une personne, une famille ou un groupe</i></p>	<p>C'est ce qui fonde (la genèse) en 3 points :</p> <p>1 – L'intention initiale (le souffle créateur, le désir)</p> <p>-----</p> <p>2 – L'incorporation du désir dans une structure groupale (comme façon optimale de réaliser son désir avec les autres)</p> <p>-----</p> <p>3 – Le positionnement dans l'environnement (c'est le cadeau fait au monde en même temps que la position que le groupe occupe)</p>	<p>1 - Réparer la faillite du père, redonner son honneur à la famille.</p> <p>-----</p> <p>2 – Création d'un groupe industriel en constellation de telle sorte que les difficultés d'une entité ne puissent jamais mettre en danger l'équilibre général (protection contre le risque de faillite)</p> <p>-----</p> <p>3 – Souci permanent de l'image du groupe (ne pas être sali dans son honneur et dans sa réputation). Politique du « pas de vagues », évitement systématique des conflits sociaux (jusqu'à payer cher une paix sociale illusoire et détériorer la mobilisation interne des leaders effectifs)</p>

Les mythes fonctionnent comme les contes, avec des images, des figures et une structure qui nous renvoie à une forme d'inconscient collectif. Et cet inconscient est structuré comme un langage (selon Lacan) et se définit par les éléments suivants :

- Les complexes familiaux (dont Berne a tiré la notion de scénario)
- L'imago de groupe (ou appareil psychique groupal selon René Kaès)¹⁵
- L'imaginaire qui est relié à une culture et à une langue
- Le rêve (que l'on peut définir à la fois comme le *retour* sur les événements passés non *psycho dégradés*¹⁶ et les rêves *d'espoir*)¹⁷

Les processus à l'œuvre dans les groupes peuvent s'apparenter aux processus oniriques.

c) Les 3 catégories de mythe

On peut classer les mythes de groupe en trois catégories:

- *Le mythe fondateur* : il est installé, à son insu, par le fondateur du groupe (ou les fondateurs). Ce souffle premier, jamais on en le retrouvera même si le fondateur est toujours là : c'est la légende de la parole perdue. Lorsque le mythe ne fonctionne

¹⁵ René Kaès : *L'appareil psychique groupal*, Paris, Dunod, 1976

¹⁶ Expression attribuée à Alain Crespelle – « Grandir avec le client » CD de ses conférences

¹⁷ Rappelons à ce propos cette citation de D. Anzieu (1975) : « on entre en groupe comme on entre en rêve ».

plus, on ne peut pas le changer car c'est le code de survie et de vie¹⁸, mais on peut (et on doit) le ré-interpréter à la lumière du temps présent et des projets en cours.

- *Le mythe d'identification* qui est l'incarnation du mythe fondateur dans le fonctionnement : c'est la mise en œuvre du scénario de Groupe qui oriente la culture de groupe et produit un imaginaire relié à un langage qui n'est pas seulement technique.
- *Le mythe d'espoir* : c'est l'accès à un rêve qui mobilise les énergie de personnes si diverses dans leurs cultures, leurs compétences et les aspirations. C'est ce qui mobilise les énergies pour contribuer au groupe au delà de la contrainte ou du simple intérêt.

Type de mythe	Définition	Exemple
Fondateur	1 – Intention initiale 2 – Structure groupale 3 - Positionnement	Le groupe industriel « en constellation »
D'identification	La mise en œuvre du scénario au travers de comportements répétitifs dont certains sont nuisibles à la pérennité du groupe et aux personnes qui y travaillent	Favoriser l'image au détriment de la réalité interne <i>(les cadres les plus compétents quittent l'entreprise sans jamais dire la véritable raison)</i> Archétype du défenseur du clan et de celui qui « rachète » les erreurs du père qui de plus avait « trahi » la croyance religieuse du clan par ses comportements.
D'espoir	L'utopie mobilisatrice La vision	Cette entreprise développe un « produit révolutionnaire » qui, s'il réussit, sera la fierté de son pays pendant 100 ans....

III – Du mythe à la structure de groupe. :

Comment ne pas évoquer dans cette réflexion le grand mythologue français, Georges Dumézil¹⁹ ? Sa connaissance de plus de onze langues (du grec ancien au sanskrit) et ses travaux le conduisirent à poser l'hypothèse que les sociétés humaines sont constitués de 3 familles :

- ceux qui sont forts par l'intelligence et le savoir (*zund*), les *Alægatæ* ;
- ceux qui sont forts par le courage et la vaillance au combat, les *Æxsærtægkatæ* ;
- ceux qui sont riches de leur bétail : les *Boratæ*.

¹⁸ Comme une sorte de code génétique.

¹⁹ **Georges Dumézil**, né à Paris le 4 mars 1898, mort à Paris le 11 octobre 1986, est un comparatiste des mythologies, philologue et académicien, agrégé d'histoire. Son travail sur les sociétés et les religions indo-européennes a ouvert de nouvelles perspectives à de nombreux chercheurs en sciences humaines in *Jupiter, Mars, Quirinus*, - 1941.

Georges Duby²⁰ s'est appuyé sur l'œuvre de Dumézil pour montrer le fondement de la société du Moyen-Âge sur 3 ordres : la noblesse (les combattants), le clergé (le savoir), le tiers état (les producteurs).

Nombreux sont les universitaires et chercheurs en sciences sociales²¹ qui ont soutenu ou se sont inspirés de l'œuvre de Dumézil.

Yves Enrègle²² nous en donne une illustration amusante en mettant en scène le village gaulois d'Astérix. Là se développent des personnages qui symbolisent les 3 familles décrites par Dumézil :

- Astérix : c'est le combattant, le stratège, d'une grande flexibilité et d'une grande vaillance au combat. Il a parfois du mal à modérer son impatience à agir. Il est le chef des guerriers.
- Obélix : c'est le producteur, le réalisateur qui fait preuve de compétence et de savoir-faire (dans la production de menhirs) mais il est lent à accepter les évolutions. Il est le chef des producteurs.
- Obélix et Astérix sont inséparables mais se querellent souvent sauf pour aller combattre les Romains (cohésion du groupe contre l'ennemi externe).
- Tous acceptent d'être coordonnés par d'Abraraccourcix et ses talents d'organisateur.
- Mais en cas de difficulté, ils peuvent avoir besoin d'une force mobilisatrice symbolisée par Panoramix et sa potion magique. Il est le chef des clers.
- Une autre force mobilisatrice fait l'unanimité, c'est le fameux barde Assurancetourix que l'on ligote à chaque banquet (il est utilisé en dernier recours comme exutoire de l'agressivité du groupe, le bouc émissaire).

Les analystes transactionnels familiers de la Théorie des Organisations de Berne auront reconnu :

- Dans les rôles d'Astérix et Obélix, les *leaders effectifs*
- Dans le rôle d'Abraraccourcix, le *leader responsable*
- Dans les rôles de Panoramix et d'Assurancetourix, les *leaders psychologiques*.

IV- Une nouvelle présentation du schéma structural d'un groupe :

Cette théorisation me permet aussi de construire les frontières internes principales dans un groupe, celles qui séparent :

- Les producteurs (*du produit ou service de l'entreprise*)
- Les combattants (*marketeurs, stratèges, commerciaux, spécialistes des relations stratégiques...*)
- Les clercs (*fonctions support*)

J'avais déjà installé ce triangle interne aux frontières d'un groupe dans deux articles précédents²³ et je l'avais appelé le *squelette du groupe*. L'apport de Dumézil me permet de préciser les différences internes de façon plus précise. Ceci est particulièrement important en ce sens où, selon les étapes de développement du groupe et les événements rencontrés,

²⁰ **Georges Duby** : Historien français – 1919-1996- spécialiste du Moyen-Âge

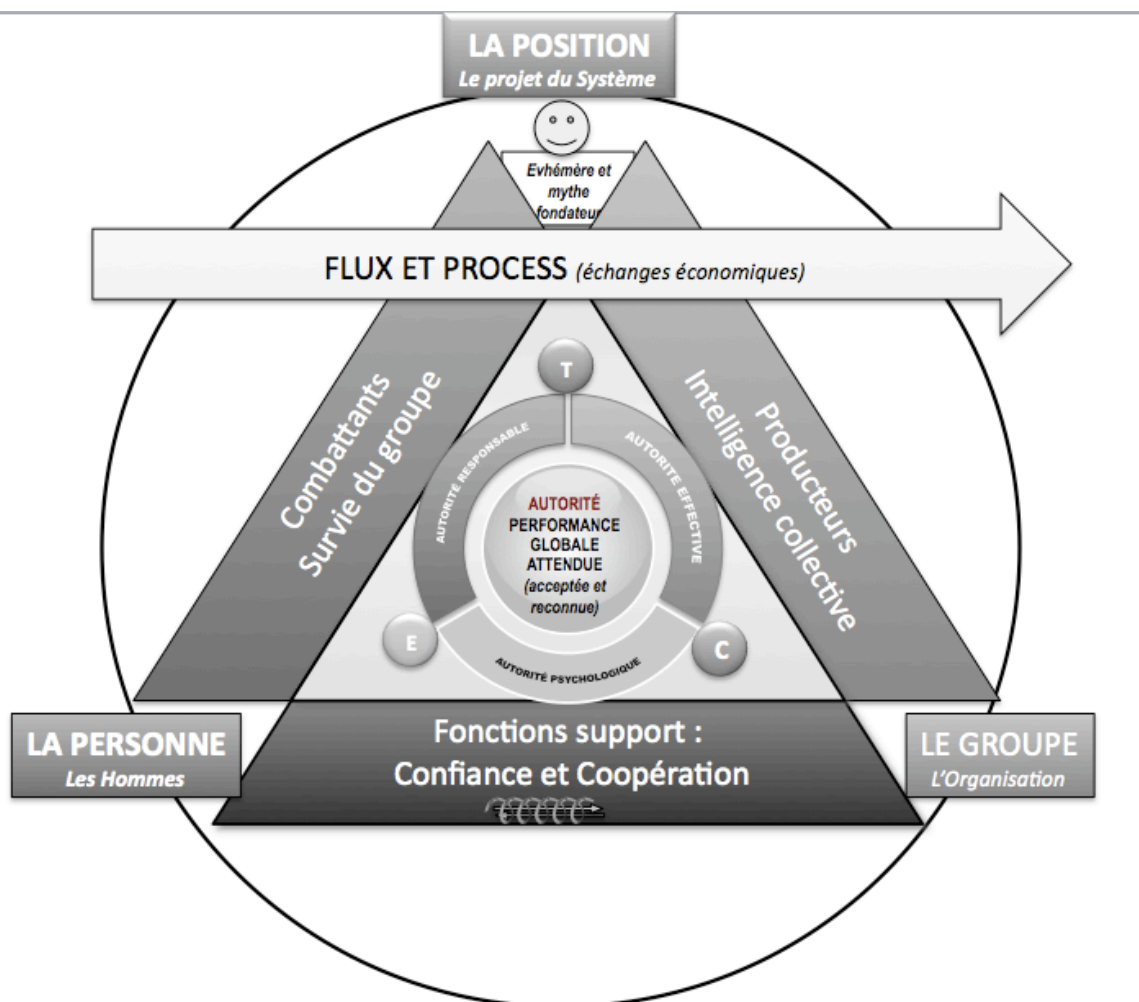
²¹ Michel Foucault, Claude Lévi-Strauss, Stig Wikander, Christian-J. Guyonvarc'h, Louis Renou, Jan De Vries, Émile Benveniste, Bernard Sergent, Daniel Dubuisson, Émilie Masson, Michel Poitevin

²² Déjà cité

²³ *Dessine-moi un projet, et laisse-moi trouver mon chemin*, AAT - Octobre 2004 & *Using Transactional Analysis to Increase Organizational Performance*, TAJ - October 2005

le chef (leader responsable) sera plutôt issu des guerriers, des producteurs ou des clercs ou encore issu d'une alliance entre certains d'entre-eux. *Par exemple, après une crise politique, un groupe non marchand pourrait avoir besoin de « resserrer les rangs » autour d'une culture de type « famille » pour augmenter sa cohésion interne.*

Voici une nouvelle représentation possible du schéma structural de Berne.



Nous pouvons facilement y installer dans les 3 pôles aussi la fameuse formule de Berne²⁴ pour un bon fonctionnement de groupe ; il nous invite à nous préoccuper :

- Du Moral (des personnes)
- D'une Organisation adaptée à l'activité (le groupe)
- De l'Équipement (nécessaire en fonction du positionnement)

De même, nous pouvons positionner les 3 cultures décrites par Rolf Balling²⁵ et que Berne nomme génériquement par trois éléments que le leader responsable doit protéger : La technique (manière Adulte de résoudre les problèmes rencontrés), l'Étiquette (c'est-à-dire les comportements et appartenances requis pour être reconnu dans le groupe - aspects Parent)

²⁴ E. Berne : Structure et Dynamique des Organisations et des Groupes – Editions AAT- 2005

²⁵ R. Balling : le diagnostic des cultures organisationnelles – AAT N° 119 – Juillet 2006. Il existe d'autres façons de définir la culture (cf. par exemple JP Quazza et G. Barnes)

et enfin, le Caractère (aspect Enfant : ce que chaque membre peut garder de personnel ou encore les dérogations acceptées à l'Etiquette).

- La culture de « défi » des combattants
- La culture de "machine » des producteurs
- La culture de « famille » des fonctions support.

Naturellement, selon le sujet étudié, on peut tracer d'autres frontières internes, mais celles-ci, tout comme la frontière majeure interne²⁶ sont la *charpente qui tient l'édifice*. Cette compréhension nous permet de poser que tout groupe doit non seulement faire travailler ensemble des contraires contre le dit Enrègle mais surtout *trouver un équilibre entre 3 composantes clés* elles-mêmes représentées par 3 formes d'autorité.

Ce principe nous permet aussi de renforcer l'idée que pour qu'un groupe soit fonctionnel et en développement, il convient que les 3 types de leaders (autorité) soient en accord sur :

- une vision assez ajustée de leur environnement,
- les objectifs du groupe
- et la manière de les atteindre.

Tout renforcement de l'autorité passe prioritairement par un travail sur ces 3 éléments.

Enfin, cette façon de représenter le schéma structural de Berne installe aussi les échanges économiques qui sont présents dans chaque groupe, marchand ou non marchand.

V - Pour aider un groupe à se refonder, il faut aussi travailler la dimension mythique.

Dans ses écrits, Berne nous a invité à devenir analyste de scénario. Pour un groupe, les mythes constituent à mon avis les fondements du scénario. Comme analyste transactionnel nous pouvons aussi être l'interlocuteur du changement d'un groupe dans sa dimension scénarique, c'est-à-dire mythique.

Il existe une question pour savoir si les mythes sont issus de l'histoire ou sont des créations pures visant à conforter un ordre social. Bien qu'au plan intellectuel cette question soit intéressante, elle est peu utile pour les dirigeants ou les intervenants ayant à conduire des changements en groupe ou des changements du groupe.

Un mythe de groupe est à mon avis un *appareil de changement* qui a pour but de tenter de résoudre une contradiction logique entre deux grandes questions, dans ce cas : *celles des intérêts individuels et des intérêts du groupe*.

La pratique du travail en groupe fait clairement apparaître que le groupe social est un lieu de dépôt des angoisses archaïques²⁷ mais aussi de la construction de nos mythes personnels (l'intention initiale du fondateur est fortement lié à son désir et ce désir est rejoint, de façon mimétique dirait René Girard, par ceux qui contribuent ensuite à son développement).

La perte de mobilisation d'un groupe vient souvent du fait que l'intention initiale ne crée plus de désir mimétique, soit parce qu'elle s'est perdue dans les dédales des événements soit parce qu'il faut refonder le mythe qui ne correspond plus à une époque.

Cette situation, dans mon expérience, ravive chez certains membres du groupe²⁸, des mécanismes typiques des structures « état limite » ou « antisociale ». Un des signes forts est que l'intervenant a l'impression de se faire « promener » par le système et ses représentants et que l'on peut noter des *mécanismes d'attaque des autres ou des biens*. C'est alors une indication d'un travail à faire, en groupe, sur la dimension mythique.

²⁶ Qui différencie les membres et l'autorité du groupe (Berne)

²⁷ E. Jaques, W.R. Bion

²⁸ Dirigeants, cadres ou simples salariés

Dans l'exemple de cette entreprise membre d'un groupe crée par un homme qui avait fait la promesse de redonner son honneur à la famille, on constatait des comportements « d'enfants gâtés ne tenant aucun compte de la réalité », des dégradations de matériels, des surconsommations de produits, de privilèges injustifiés de certains et surtout la croyance que l'entreprise serait toujours renflouée par ses actionnaires.

La ré-interprétation du mythe a permis de situer l'honneur au niveau de l'entreprise elle-même (c'était son honneur qu'il fallait défendre). Une des phase importante a été de redonner un conflit une place symbolique positive²⁹ et non une menace manipulatrice.

a) Quelle forme pour ce travail ?

En ce domaine, le travail doit être de nature symbolique car il s'agit d'une étape de resocialisation des personnes dans le groupe, avec le groupe et du groupe lui-même dans son environnement.

Par travail symbolique, j'entends des travaux qui mobilisent fortement l'Enfant et le Parent dans leur dimension structurale. A ce stade, il ne s'agit pas de travailler avec l'Adulte. Cela viendra dans une phase ultérieure d'intégration.

Les travaux ont pour base des échanges entre tous les membres, des dessins, des recherches historiques, des sculptures humaines, des rêves éveillés, de schématisations...

En fait, ce travail symbolique s'inscrit alors dans l'appareil psychique groupal et développe une dynamique de co étayage permettant de façon rituelle le passage et l'ouverture à la reconnaissance réciproques des fonctions spécifiques³⁰ :

- celles que le groupe attribue à chaque personne,
- celles que les personnes s'attribuent,
- celles que les personnes attribuent au groupe,
- celles que le groupe s'attribue.

C'est une façon de procéder finement à *l'ajustement de l'imgo de groupe* en restituant aux personnes leur dignité, leur capacité à être OK et à prendre conscience de ce qui se joue dans leur groupe et pour eux-mêmes à l'intérieur et au contact de ce groupe.

L'approche transactionnelle montre que nous mobilisons dans les groupes des angoisses archaïques qui surgissent dès que le groupe est perturbé dans sa tâche et son rythme habituel. Ceci vient naturellement altérer profondément la performance du groupe, troubler l'équilibre psychique des personnes et altérer la qualité des relations professionnelles.³¹

Elle permet de redonner sa place à l'**autre** :

- L'autre vécu comme *intrus* et bouc émissaire qui canalise les relations de haine et de destruction
- L'autre *objet* (J. Lacan) ou *objet transitionnel* (D.W. Winnicott) qui se constitue par retournement grâce à l'expérience positive et gratifiante vécue avec lui³².
- L'autre pris comme **symbole de la fonction d'altérité** qui articule les deux fonctions précédentes. C'est la renonciation à la destruction et à l'intrusion de l'autre.

²⁹ Les conflits et leur résolution ont été symbolisés à travers les différentes façons de défaire les nœuds d'une corde.

³⁰ B. Duez et C. Vacheret : Destin transformationnels du transfert : mythes, rites et groupes internes – Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe.

³¹ Evidemment, avant d'en arriver à ce point, les personnes et le groupe ont des sécurités, des marges qui permettent « d'encaisser » des pics d'angoisse.

³² Le risque ici est naturellement le refus par l'autre de la différenciation et la construction d'une confusion.

On voit bien comment se construisent les mythes de groupe dans cette progression :

1 – le mythe fondateur s'il se base sur l'intention initiale qui est bien dans le prolongement de la physis de Berne, se positionne aussi dans un groupe et dans son environnement : pour vivre il faut faire sa place et donc rencontrer la figure de l'autre *intrus qu'il faut détruire* (au moins symboliquement) pour survivre. C'est la fonction des ces légendes de batailles et de combats qui se racontent dans les groupes humains et qui remontent à la fondation (l'évhémérisation)

2 – Le mythe d'identification qui fait appel à la *révélation de l'autre* (le leader primal ou d'un intervenant externe), celui qui a apporté une nouvelle façon de voir les choses et le monde (ou une nouvelle façon de travailler, de se positionner...)

3 – Le mythe d'espoir qui est un rite de passage (du présent à l'avenir radieux). Il s'adresse seulement *aux « initiés » qui ont ait un premier chemin*, les fidèles du premier cercle qui portent la survie du groupe.

b) Le mythe comme matrice de transformation et de développement des personnes.

La fonction des mythes et des rites associés ne peut se comprendre que si l'on prend en compte le fait qu'ils constituent *des matrices de changement pour des personnes qui entre dans les groupes avec un imago très indifférenciée* (et donc une certaine immaturité à fonctionner dans ce groupe, à ce moment).

A ce titre, on pourra visionner dans cette perspective, l'excellent film d'Etienne Chatiliez « Agathe Cléry ». L'histoire nous montre comment à partir d'une position raciste (le noir est un intrus), l'héroïne Agathe vit une maladie rare qui rend sa peau noire ; elle va rencontrer une femme médecin à la peau foncée qui va lui apprendre à vivre comme une noire (mythe d'identification) et finalement rencontrer et aimer un homme noir même après avoir retrouvé sa couleur initiale (mythe d'espoir).

Les représentants du collectif (les autorités et le pouvoir institutionnel) ainsi que les agents de changement (intervenants) peuvent donc agir sur ce niveau par un travail symbolique adapté pour travailler sur l'intégration des membres (ou leur évincement) et leur progression dans le groupe.

Dans ma pratique, j'ai parfois rencontré une *orientation déviante* des transferts individuels sur le groupe et ses représentants par des dirigeants ou des « supposés sachants³³ » qui conduit à l'aliénation des personnes (mises sous dépendance volontaire ou involontaire). Le signe en est la confusion entre le mythe et la réalité.

Dans ces cas, une protection indispensable est ce que nous appelons la supervision d'équipe³⁴, qui construit un cadre d'analyse qui évite justement les collusions destructrices entre membres ou entre le groupe et ses conseils externes. A l'heure où l'on s'interroge sur la gouvernance des groupes, ce travail régulier peut être l'un des critères de gouvernance éthique. Un superviseur³⁵ est capable d'aider les sujets à se ré approprier leurs mythes et leurs rapports avec les mythes de groupe.

c) l'efficacité symbolique : la thérapie de l'imago de groupe

Le monde des Organisations et des Groupes est apparemment très rationnel, même si nous savons que ce n'est qu'une des dimensions du groupe. En cas de situations qui nécessitent

³³ Gourou interne ou externe (le mot est pris ici dans son sens péjoratif et non dans la fonction de maître spirituel qu'il revêt en Inde par exemple). Aujourd'hui, on parlerait d'un détenteur d'autorité hiérarchique ou professionnel qui utilise la manipulation de façon consciente ou inconsciente.

³⁴ Y compris et surtout d'équipe de direction en cas de changements profonds à mettre en place.

³⁵ Contrairement au manipulateur qui interprète ou franchit les limite de l'intégrité de l'autre

de changement importants, une re fondation ou la mobilisation des hommes, l'efficacité symbolique existe parce qu'elle permet le partage des mythes et des rites par l'ensemble des acteurs au-delà de leur fonction. Le processus transactionnel appliqué à cette approche permet aux personnes et au groupe de se restituer leurs capacités à vivre dans la position OK/OK parce qu'il fait de la personne un acteur conscient du groupe de la même façon qu'une psychothérapie permet de prendre conscience de son scénario et de pouvoir vivre d'une façon plus choisie.

Il s'agit d'aller :

- aux racines chercher les freins et les accélérateurs de développement propres aux personnes et aux groupes : mythe fondateur
- d'identifier les tensions à surmonter (éviter la destruction du bouc émissaire) et trouver les modèles externes pour s'identifier
- trouver l'harmonie que l'on rêve de construire

Ce travail symbolique permet de délier l'énergie liée dans le scénario (individuel ou de groupe) et donc de disposer d'une énergie qui peut s'investir dans le projet de groupe. Ce travail qui produit une *force de réussite* d'un groupe.

Il s'agit bien de donner une nouvelle signification aux mythes pour changer le monde. En effet, ils sont comme un *code génétique qui ne peut être changé*. Le mythe peut seulement être ré-interprété par ceux qui le vivent (« *le mythe c'est nous* » disait Alain Crespelle)³⁶.

Dans la mythologie grecque, les hommes sont le « jouet » des dieux. Le mythe est paradoxal car à la fois il enchaîne ceux qui y croient et à la fois, quand il est connu et partagé, il libère (du scénario). Dans les groupes, le travail symbolique sur les mythes est une « thérapie de l'imgo de groupe », c'est-à-dire le travail de développement le plus sophistiqué et respectueux qu'il est possible de conduire avec des personnes dans le cadre d'un groupe.

En conclusion :

Le mythe est comme la quille d'un voilier : il ne se voit pas mais donne l'équilibre à l'ensemble et permet d'orienter. C'est comme s'il dirigeait en *sous main* la vie des groupes.

Le travail symbolique, l'ajustement des imagos de groupes, et la conscience des mythes individuels et collectifs et de leurs rôles dans le développement harmonieux des personnes et des groupes constituent une des voies de pacification des groupes à visée professionnelle (et j'ajoute de façon un peu osée : et notre monde) et la possibilité de développer la performance groupale au bénéfice des chacun et de tous.

Nous sommes responsables de nous-mêmes envers nous-mêmes et il est nécessaire, sans pus attendre que nous fassions usage de cette responsabilité le plus largement possible afin de transformer les sens de notre vie et par là même le monde qui nous entoure.

Pour paraphraser et surtout m'associer à CG Jung, je peux écrire que les catastrophes colossales qui nous menacent aujourd'hui sont moins d'ordre physique ou biologique mais des événements psychiques. A un degré terrifiant, nous sommes menacés par des guerres, des révolutions, des actes terroristes et même des crises économiques qui sont rien d'autres que des jeux de 3° degré.

A tout moment, des petits groupes isolés ou des millions de personnes peuvent être victimes de la « folie barbare ». Nous sommes battus en brèche par les forces élémentaires de notre propre psychisme et aujourd'hui nulle avancée technologique ne viendra plus masquer l'indispensable prise de conscience de la règle psychologique qui indique que quand une condition psychique n'est pas rendue consciente, elle se produit à l'extérieur en tant que

³⁶ déjà cité

destin. C'est-à-dire, quand l'individu n'assume pas sa dualité [pas en contact avec les parties de lumière et d'ombre] et n'assume pas les vis-à-vis opposés de sa psyché, le monde extérieur est forcé de résoudre le conflit à sa place et celui-ci se trouve déchiré en moitiés opposées.