

Les conflits de normes dans le monde du travail

Les identifier et en sortir en utilisant la notion A.T. de « cadre de référence »

Introduction :

L'Entreprise¹ est l'un des lieux où se rencontrent des personnes et des cultures différentes. Les liens d'alliance² et de saine compétition qui s'y tissent permettent de construire des systèmes efficaces dans lesquels les personnes et l'entreprise y trouvent leur compte. La confrontation des personnalités et des différences culturelles permet une répartition des tâches en fonction des aptitudes et la création de solutions originales permettant la survie et le développement.

Nous savons également que cette mise en présence peut déboucher sur des coalitions³ et des compétitions malsaines que nous appelons « jeux psychologiques ».

Il serait illusoire et sans doute dangereux de prétendre faire disparaître les oppositions dans le monde du travail.

Il n'en reste pas moins vrai que lorsque les jeux escaladent au second ou troisième degré ou que les méconnaissances entraînent des passivités dangereuses pour l'entreprise et les personnes, il convient d'intervenir de façon appropriée selon notre responsabilité et notre contrat.

La notion A.T. de cadre de référence rend bien compte de ce niveau de réalité. À partir de notre « cadre de référence » nous nous définissons et nous construisons le monde qui nous entoure.

Le présent article et ma communication lors du XXVI^e Congrès d'analyse transactionnelle⁴ visent à montrer comment il est possible d'aider à la résolution de conflits de normes dans le monde du travail, évitant ainsi la compétition stérile des « coalitions » pour privilégier des « alliances » favorisant l'autonomie des personnes et la croissance du groupe.

Après un rappel des différentes théories issues de la littérature AT., je m'appuie sur un exemple de ma pratique, je fais référence à plusieurs auteurs dont les théories peuvent se combiner avec celles de l'A.T. et je propose quelques éléments méthodologiques permettant de sortir des « conflits de normes ».

1. Rappels théoriques

1.1. Définition

Le cadre de référence d'un individu est la structure des réponses (connexions nerveuses) associés (conditionnées), qui intègre les différents états du moi en réponse à des stimuli spécifiques⁵.

1.2. Structure et fonction :

Il fournit à l'individu un ensemble cohérent de perceptions, de concepts, de sentiments et d'actions, qui lui sert à se définir lui-même, les autres et le monde, de façon structurale et dynamique. ... On peut considérer ce cadre comme une peau qui enveloppe les états du moi en les liant ensemble et en agissant comme un « filtre » par rapport à la réalité.⁶

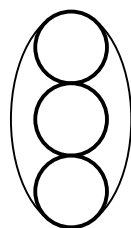


Schéma 1 : Le cadre de référence

J'ajoute : le cadre de référence est à la fois individuel et commun à une partie de la population. Le renforcement par l'extérieur d'une vision du monde rend celle-ci plus puissante et crédible pour la personne.

¹ Je définis ainsi toutes les organisations et institutions à caractère professionnelles : entreprises privées et publiques, écoles, hôpitaux et cliniques, associations, administrations, collectivités nationales ou territoriales...

² Que je définis : se réunir pour....

³ Que je définis : se réunir contre....

⁴ Organisé par l'IFAT à Lille, les 12 et 13 novembre 2005.

⁵ Schiff, J.L., Schiff, A. : *Le cadre de référence* – Les Classiques de l'analyse transactionnelle – Volume 2 page 147.

⁶ Ibidem

1.3. Fonction :

Le besoin d'un *cadre de référence constant* est, au niveau existentiel, aussi important pour le fonctionnement humain que le besoin de caresses.⁷

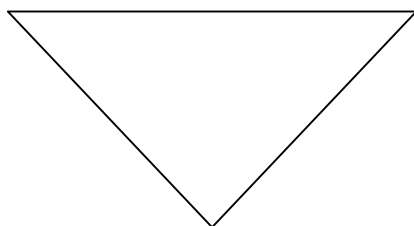
Il s'agit pour chacun de trouver un équilibre :

- Entre le fait de maintenir assez fixe son cadre de référence (une personne changeant trop souvent de cadre de référence en arriverait sans doute à ne plus savoir quoi penser, à cesser de penser ou à penser de manière incohérente, sans rapport avec la réalité)
- Et le fait de faire évoluer celui-ci pour s'adapter à l'évolution de la réalité (trop de rigidité peut conduire à une décompensation ou à la folie⁸)

1.4. Cadre de référence et positions de jeu :

Dans leur article⁹, les Schiff montrent un lien entre la position de jeu et le cadre de référence.

Persécuteur : impose un cadre de référence (ou une adaptation) au cadre de référence de la Victime



Sauveteur : présente un cadre de référence basé sur un cadre existant, ou en établit un de façon compétitive

Victime : s'adapte au cadre de référence de quelqu'un d'autre ou établit un cadre de référence qui définit une autre personne comme Persécuteur

Schéma 2 : Position de rôle et cadre de référence

Ils nous proposent une approche clinique du traitement des jeux en utilisant le cadre de référence ; pour cela, il est utile de :

- Préciser la nature du cadre de référence et d'identifier les positions d'adaptation (qui s'adapte et à quel cadre de référence ?)
- Arriver à ce que les personnes définissent verbalement leur propre cadre de référence, ce qui active l'Adulte, brise la symbiose et permet de vérifier s'il existe une information défectueuse.
- C'est aussi un moyen de confronter les jeux de manière non menaçante, dans un contexte social (par exemple, « *que signifie pour vous le mot violence ?* »)

La capacité de thérapeutes (de professeurs, de prêtres, de chefs scouts¹⁰...) de redéfinir le cadre de référence dépend de la Puissance que leur Parent, leur Adulte et leur Enfant revêtent aux yeux de l'Enfant des personnes concernées. Cela dépend aussi de la manière avec laquelle ils sont mis en œuvre.

Selon les Schiff, il ne faut pas redéfinir le cadre de référence à partir de l'Adulte tant qu'on n'a pas compris le cadre de référence de l'autre et comment il nuit à son bien-être, à son évolution.

Les thérapeutes ou intervenants ont besoin d'être conscients de leur propre cadre de référence et, conscients aussi, *qu'il existe beaucoup de cadre de référence fonctionnels*. Un exemple classique consiste à montrer une scène à un groupe de personnes et de demander ensuite de la décrire. Les différences de perception sont souvent troublantes.

1.5. Cadre de référence et scénario :

Le scénario constitue une partie du cadre de référence. Le scénario se compose de toutes les définitions du cadre de référence qui entraînent des méconnaissances¹¹. Une personne sous l'influence de son scénario exclut des aspects de la réalité qui l'aiderait à résoudre la difficulté ; elle est donc dans une méconnaissance. En faisant cela, la personne « reproduit » les définitions périmées dont elle dispose sur elle, les autres et le monde en général.

⁷ Hinne, J. : La nature bilatérale et continue des jeux psychologiques – AAT N° 74 – Avril 1995. – p. 84

⁸ ⁸ Ibidem

⁹ Schiff, J.L., Schiff, A. : *Le cadre de référence* – Les Classiques de l'analyse transactionnelle – Volume 2 page 147.

¹⁰ et j'ajoute de managers, de cadres, de dirigeants, de salariés...mais aussi d'intervenants, de coachs...

¹¹ Stewart, I., Joines, V. : *Manuel d'analyse transactionnelle*, p. 230 – InterEditions, Paris 1991.

1.6. Structuration du temps et cadre de référence¹² :

- Le retrait tend à maintenir fixe le cadre de référence (pas d'exposition aux autres)
- Les rituels et les passe-temps permettent d'interagir avec les autres sans abaisser ses défenses psychologiques, donc le cadre de référence n'est pas mis en question
- L'intimité étant un contact porteur à la fois de caresses et de sens, elle se caractérise par un abaissement des défenses psychologiques ; le cadre de référence peut donc se modifier (même de façon durable).
- Le processus global du jeu maintient l'homéostasie et le coup de théâtre garantit que la distance est de nouveau installée.
- L'activité a, sans doute un impact plus neutre sur le cadre de référence car ce mode permet de s'orienter à proportions égales vers deux objectifs : accomplir des tâches et être avec les autres.

NB : De mon point de vue, c'est l'un point d'entrée vers le changement du cadre de référence (par la pression sociale exercée sur l'Enfant).

1.7. Cadre de référence et réalité socioculturelle :

L'Etre Humain ne vient pas au monde dans un vide social. Si la famille est le premier groupe, elle-même s'insère dans des groupes sociaux de différentes natures. Les théoriciens de l'A.T. ont proposé les notions de « Parent culturel », de « personnalité culturelle » ou de « scénario culturel¹³ ». Norman L. James¹⁴ nous propose un schéma présentant les différents **systèmes humains** définis par G. Egan et M. Cowan^{15 16 17}.

Je m'appuie sur cette représentation (cf. schéma 3 en page suivante) en y ajoutant les notions des rôles sociaux, rôles institutionnels, catégorie sociale et celles de communautés d'idées philosophiques et politiques que j'illustre par la théorie mise au point par l'Ecole française des conventions¹⁸. Cette école a conduit un sérieux travail de recherche mettant en évidence 7 constructions sociales cohérentes auxquelles nous pouvons nous relier et qui entrent en « conflits » lorsqu'il s'agit de définir des priorités¹⁹. Je considère qu'il s'agit d'une description de différents cadres de référence. Dans leur langage, ils décrivent des mondes auxquels ils donnent les noms ci-après : inspiré, domestique, du renom, civique, marchand, industriel, de projets.

Cette schématisation (qui est une logique de la réalité) permet à mon avis d'éviter les confusions parfois trouvées dans la littérature entre les différents niveaux de réalité : psychologique, sociale proche (y compris familiale), institutionnelle (y compris l'entreprise) et culturelle. C'est à mon avis, en partie cette confusion qui tend à engendrer des « résistances au changement » en voulant appliquer des stratégies d'intervention thérapeutique aux problématiques groupales. La *mode* actuelle du « coaching » peut parfois être un moyen d'éviter de traiter des questions institutionnelles ce qui est grave à la fois pour l'entreprise concernée mais aussi pour la personne qui devient alors un « patient désigné²⁰ » et peut « régresser » dans ses mécanismes scénariques²¹.

¹² Hinne, J. : La nature bilatérale et continue des jeux psychologiques – AAT N° 74 – Avril 1995. – p. 84

¹³ Drego, P. : *The cultural Parent*, TAJ 13, 1983, p. 4-8 – Vago, M. : *The culture cradle*. TAJ 7,1977, p.303-305- White, T. et White, J : *Cultural scripting*, TAJ 5,1975, p.12-23.

¹⁴ James, N. L. : Cadre de référence culturel et rencontre entre groupes sociaux - AAT N° 77 – Janvier 1996. – p. 3

¹⁵ Egan, G. , Cowan, M. : *People in systems : a model for development in the human service professions and education*, Monterey (Cal.) Brooks-Cole, 1979.

¹⁶ Napier, R. , Gershenfeld, M. : *Group theory and experience*, 4th edition, Genève, Houghton-Mifflin, 1987

¹⁷ Tubbs, S. : *A system approach to small group interaction*, 3rd edition, New-York, Random House, 1988.

¹⁸ Boltanski, L. & Thévenot, L. : *De la justification : les économies de la grandeur* – Nrf Essais – Gallimard, 1991.

¹⁹ Cf Descriptif en page 6 du présent article.

²⁰ Selon le langage utilisé en approches systémiques

²¹ Ce qui tend à renforcer l'idée qu'il est la cause du problème, donc à le confirmer dans son rôle de bouc-émissaire.

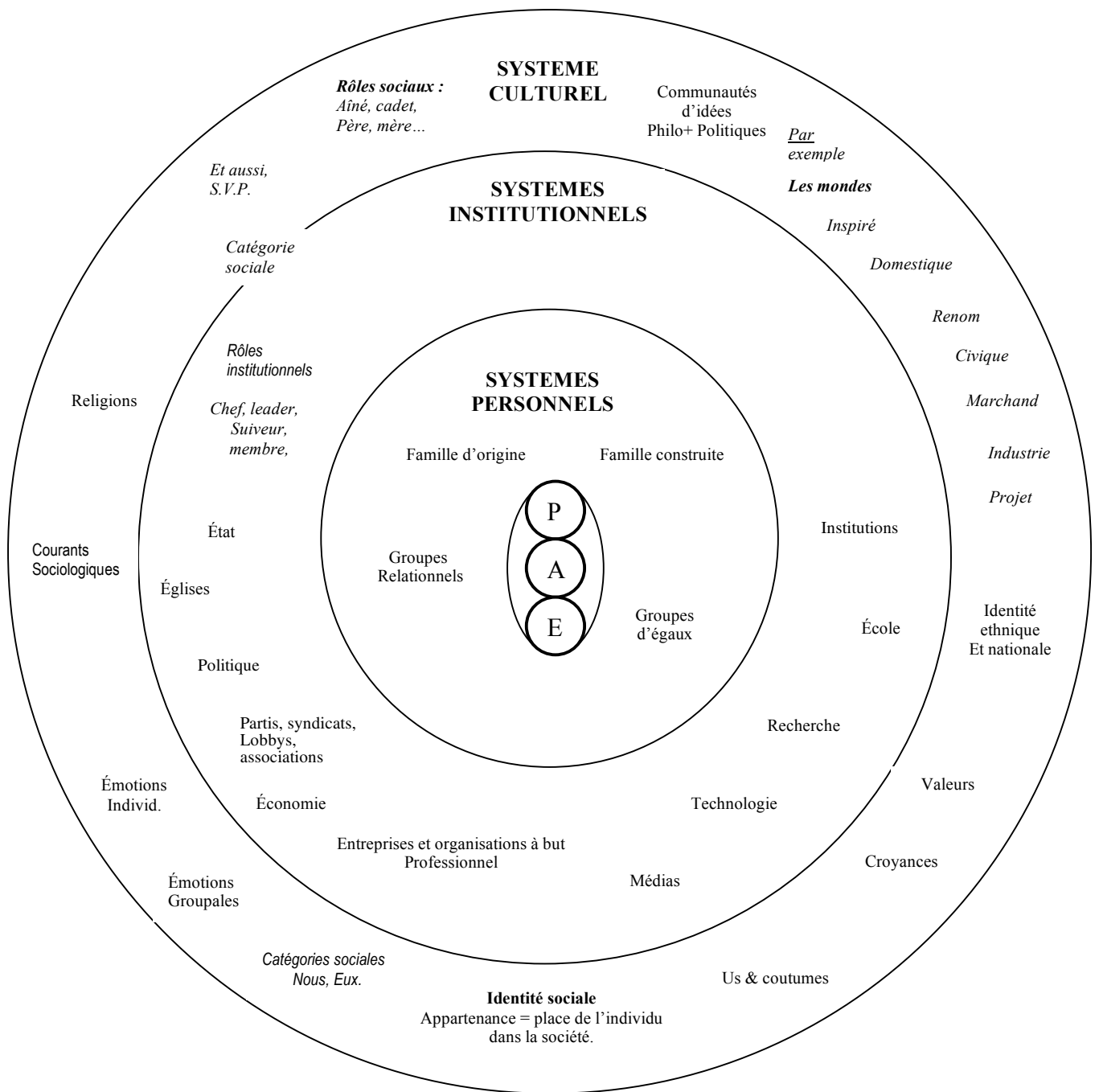


Schéma 3 : Les composantes du cadre de référence culturelle
 Jacques Moreau d'après Norman L. James

Le paradoxe est que l'être humain crée les réalités psychologiques, familiales, institutionnelles et culturelles et en même temps, ces niveaux s'imposent à la personne.

Ces niveaux de réalité imprègnent le cadre de référence et renforcent chacun dans sa catégorie sociale et son identité sociale.

La catégorie sociale se fonde sur notre besoin sain de regrouper en catégories les personnes que nous rencontrons. Cela se fait habituellement sur des critères comme le sexe, l'âge ou l'origine géographique. C'est un élément de notre identité dont le critère le plus fondamental est : membre de « mon » groupe ou membre d'un autre groupe, c'est-à-dire Nous et Eux. C'est sur cette idée que Berne a présenté les positions de vie dans le champ social : Je, Nous, Eux²².

²² Berne, E. : *Que dites-vous après avoir dit Bonjour ?* - Editions Tchou - 1983, Page 80.

L'identité sociale se définit comme la partie de la représentation de soi qui dérive de la conscience d'appartenir à un groupe social (y compris la valeur émotionnelle donnée à cette appartenance)²³

Lorsqu'il y a une rencontre entre des groupes sociaux différents (qu'ils soient ou non en conflit), on observe naturellement les mécanismes de défense individuels comme les drivers, mais aussi 3 mécanismes groupaux :

- Les individus luttent pour maintenir, améliorer ou défendre l'estime de soi (représentation positive de soi-même dans le groupe)
- L'appartenance à un groupe social est associée à des valeurs positives ou négatives (« *tu sais, c'est quelqu'un de fiable, il est...Analyste transactionnel !* »).
- Chacun évalue son propre groupe par comparaison sociale (attributs et caractéristiques chargés de valeur) : (« *on est quand même bien chez soi* », dit la personne de retour d'un voyage).

2. Les conflits de normes dans le cadre professionnel.

2.1. Un exemple :

Une entreprise familiale venait d'être vendue à un groupe industriel d'envergure internationale. Malgré le fait que cela constituait une véritable sécurité pour tous les salariés, ceux-ci n'arrivaient pas à collaborer entre eux et avec les experts du groupe pour rentabiliser l'unité industrielle. C'est dans ce cadre que nous²⁴ avons été appelé à intervenir pour faciliter la compréhension mutuelle dans ce cadre professionnel. Très rapidement, nous avons pu voir émerger 3 cadres de référence distincts à propos du fonctionnement :

- Celui des salariés de l'entreprise vendue qui « considéraient » que l'autorité ne pouvait être exercée que par un chef puissant et connaissant parfaitement le produit (modèle de l'ancien dirigeant).
- Celui des nouveaux dirigeants qui souhaitaient faire confiance aux hommes de terrain et les laisser décider pour les aspects opérationnels à condition de respecter les critères financiers et de préserver l'image sociale du groupe.
- Celui des experts du groupe qui voulaient imposer une méthodologie de projet et la méthode des « meilleures pratiques »²⁵ issues des autres usines du groupe.

Enfin, il ne faut pas oublier celui de l'équipe d'intervenants dont le cadre de référence est : « *notre intervention doit permettre aux personnes d'enrichir leur propre cadre de référence, ce qui rend possible un nouveau mode de relations* ».

La situation bloquée a pu progressivement se détendre et les personnes ont commencé à collaborer puis à entrer sur un mode de coopération (structuration du temps sur le mode activité et intimité), grâce à un programme fondé sur l'exploration des différents cadre de référence, leurs avantages et leurs limites et où les personnes ont pu apprendre le langage des autres. Depuis, malgré une situation économique difficile dans leur secteur d'activité, cette entreprise est devenue bénéficiaire alors qu'elle avait perdu jusqu'à 20% de son chiffre d'affaires lors deux dernières années.

Un signe émouvant fut la remarque de cet agent de maîtrise de production qui ne « montaient » jamais dans les bureaux (qui symbolisaient le Groupe). « *Maintenant je pense à venir dire bonjour de temps en temps, parce que, quand même, on travaille ensemble. Et je suis bien accueilli ! (Sourire)* ».

Cet exemple montre que des « croyances et des normes sous-jacentes » à l'action sont différentes à propos de « *comment faire les choses ?* » Les personnes ne remettent pas en cause les objectifs, mais la manière de s'y prendre pour les réussir.

D'autres types de conflits de normes sont fréquents dans le monde du travail. L'un des plus courants que nous connaissons dans notre pratique et celui de « *la norme du métier contre la norme du marché.* » D'un côté des salariés qui estiment bien faire le travail en se référant aux normes qui régissent leur profession. De l'autre, des dirigeants qui renvoient des signes de reconnaissance négatifs car ils ne considèrent que la norme du marché qui bien sûr est différente de celle du métier.

2.2. La théorie des mondes²⁶ :

Les auteurs ont fait un remarquable travail d'assemblage qui met en évidence sept constructions de réalités psychosociales, « les mondes » (que l'on peut qualifier de cadres de référence avec une lecture d'analyse transactionnelle). Ils ont voulu comprendre quels sont les principes, les équivalences, les valeurs de référence (qu'ils appellent *grandeurs*), auxquels les acteurs en appellent lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence. J'ai synthétisé quelques éléments dans le tableau simplifié des mondes en page 10. Pour avoir expérimenté de partager cette représentation avec de nombreux acteurs dans des organisations

²³ James, N. L. : *Cadre de référence culturelle et rencontre entre groupes sociaux* - AAT N° 77 – Janvier 1996. – p. 6

²⁴ Nous : L'équipe d'intervention du Groupe JMC, Cabinet conseil en management du changement (Mérignac, 33 – France)

²⁵ C'est-à-dire de rechercher ce qui se fait de mieux dans un domaine et de l'appliquer dans l'entreprise.

²⁶ Boltanski, L. & Thévenot, L. : *De la justification : les économies de la grandeur* – Nrf Essais – Gallimard, 1991.

très diverses, j'ai constaté qu'elle permet de fonder le départ d'un travail constructif sur le cadre de référence.

Les auteurs citent l'utilisation faite lors de la crise de la « coquille St Jacques » en baie de St Brieuc. La « *pectum maximus* », nom scientifique de ce délicieux mollusque bivalves, avaient tendance à disparaître des côtes françaises. Se retrouvaient donc en présence des cadres de référence différents :

- Les consommateurs issus du monde domestique : « *de tout temps il y a eu des coquilles St Jacques en baie de St Brieuc et nous voulons que cela continue* ».
- Les pêcheurs issus du monde marchand : « *c'est notre moyen de gagner notre vie; personne ne peut nous empêcher d'exister* ».
- Les pouvoirs publics issus du monde civique : « *pour préserver l'espèce, nous allons prendre un décret d'interdiction de la pêche pendant 30 ans* ».
- Enfin, les chercheurs issus du monde inspiré qui disaient : « *nous, on a des idées !* ».

Naturellement, une large incompréhension régnait. L'équipe d'intervention, se basant sur la théorie des mondes, a construit un travail visant à l'élargissement du cadre de référence des acteurs engagés, particulièrement en aidant chaque « monde » à proposer des solutions en utilisant le cadre de référence des autres et non le sien. Ainsi, les pêcheurs marchands proposaient leurs solutions à l'Etat en recherchant l'intérêt collectif, les aspects réglementaires et les formes légales et en évitant de mettre systématiquement en avant les intérêts particuliers. De même, les représentants de l'Etat proposaient des options aux consommateurs du monde domestique en insistant sur les aspects clés de leur cadre de référence (la tradition, le respect et la responsabilité, la confiance)...Etc.

Aujourd'hui, des solutions constructives ont été trouvées avec l'accord des acteurs (contrat) et la coquille St Jacques de la Baie de St Brieuc est aujourd'hui « sauvée », pour le plus grand plaisir des amateurs²⁷.

À mon avis, cette théorie met clairement en évidence ce qu'est un cadre de référence dans le monde professionnel. Pour préparer cette communication, j'ai demandé à une trentaine de responsables d'entreprises d'écrire quelques lignes sur le thème suivant : « Comment assurer la survie et le développement d'une entreprise ? ». Les réponses sont édifiantes et montrent la réalité du « cadre de référence ». Je propose ci-après, 5 extraits, à titre d'illustration :

Jacques, Photographe et propriétaire d'une agence de communication, dans un cadre de référence inspiré :

« *je n'en sais rien. Quelques fois, j'avais proposé un plan génial et je n'ai pas été retenu. D'autres fois, malgré une préparation moins inspirée, nous avons été choisis. En fait, je crois qu'il n'y a pas de recette. Tout est une question de magie de la rencontre entre le client et moi ; on ne peut pas décrire cela. C'est comme une sorte d'éclair, de coup de foudre* ».

Isabelle, viticultrice à l'évidence issue du monde domestique explique d'abord : « *L'existence et le développement de mon entreprise ne sont dus qu'à une succession de « bons contacts » : avec le banquier d'abord, qui croit en toi et te fait confiance, avec les fournisseurs, avec qui on développe un « partenariat », avec les clients, enfin, avec qui cela finit souvent par une histoire d'amitié.* » Puis, elle écrit : « *Malheureusement en France, c'est parfois un problème, parce qu'on a en face de nous des gens (l'Administration en particulier²⁸) pour qui le boulot se résume à « 8h-12h/14-17h, les 35 heures, point final » et qui n'ont pas du tout le même raisonnement que nous, donc qui ne peuvent pas comprendre ce qui nous fait avancer : pour eux, il y a forcément un loup quelque part* »

Philippe, directeur général d'une PME, dans un cadre de référence marchand explique : « *Or le besoin évolue aujourd'hui souvent plus vite que la raison humaine car la planète entière s'affaire à présent à répondre au besoin : rien n'est plus figé ou acquis pour des générations et des générations. C'est dire l'importance de la rapidité de perceptions d'une part et de réactions donc d'adaptation d'autre part de l'entreprise du XXI siècle.*

Jean-François, directeur général d'une filiale d'un grand groupe industriel, expose un point de vue du monde industriel en recherche de la meilleure efficacité : « *L'existence d'une entreprise doit satisfaire les exigences, sur une période de temps aussi longue que possible, de 4 acteurs définis : les clients, le personnel, les actionnaires, et l'Etat. Leurs intérêts sont le plus souvent divergents. C'est au dirigeant de l'entreprise qu'il appartient de créer des conditions telles, que chacun de ces acteurs se sente « pesé » et rétribué de façon satisfaisante, et qu'en tout cas, même dans un creux de conjoncture, aucun ne se sente injustement traité par rapport aux autres.* »

²⁷ Dont je fais partie.

²⁸ Illustration du monde civique

Michel, ex-dirigeant d'un groupe international expose le monde des projets : « Pour un objectif donné, plusieurs stratégies sont possibles. On retiendra celle qui crée de la valeur pour les parties prenantes conformément aux objectifs et qui minimise les risques. Celle qui exploite au mieux les ressources existantes notamment humaines. Celle qui s'intègre le mieux dans la culture de l'entreprise et qui répond aux défis du long terme. Ce qui n'interdit pas les défis audacieux, par exemple l'avion A380. »

3. Quelques options pour aider à l'élargissement du cadre de référence

Les Schiff²⁹ pensent qu'un changement dans le cadre de référence résulte des situations suivantes :

- L'Enfant qui, se sentant mal à l'aise avec l'actuel cadre de référence, cherche une information Adulte et une nouvelle Permission.
- L'Enfant qui, devenant mal à l'aise avec l'actuel cadre de référence, cherche de nouvelles Permissions.
- D'un Parent structuré de l'extérieur qui « impose » un nouveau cadre de référence.

Mon expérience d'interventions dans les systèmes professionnels confirme ces trois points. La difficulté est de construire un cadre d'intervention qui, à la fois respecte le cadre de référence du client et également conduit à un élargissement suffisant pour résoudre la question posée lors de l'établissement du contrat.

Susanne Weber³⁰ nous propose des options de « pensée horizontale » qui bousculent les convictions scénariques acquises et les jeux psychologiques pour faire surgir des manières alternatives et inédites d'aborder les questions et problèmes. Son article décrit et illustre trois techniques de créativité permettant de faire évoluer le cadre de référence en place : « la torsade des présupposés », « le judo de la réalisation » et les « provocations mentales ».

Pour sa part, Jutta Kreyenberg³¹ expose que le pouvoir d'un intervenant est d'agir sur l'extension du cadre de référence de son client et que l'abus de pouvoir et donc les jeux de pouvoir peuvent être envisagés sous l'aspect des méconnaissances qu'ils induisent dans un cadre de référence :

- Rétrécissement par une définition manichéenne de la réalité (blanc ou noir par exemple),
- Amputation d'une partie par suite de mensonges cachant une partie de la réalité,
- Évitement de considérer l'importance du cadre de référence par des manipulations ou des redéfinitions.
- Jeux collectifs de persécution (système de patient désigné pour soulager la souffrance des membres d'un système qui ne « peuvent » pas résoudre une question groupale).
- Opposition de deux cadres de référence (le grand et le petit) en utilisant le « pouvoir des faibles », c'est-à-dire passivité et inaction sur l'objectif officiel.

En conclusion :

J'ai observé qu'il existe une évolution « naturelle » du cadre de référence, qui suit ainsi le cadre de référence d'une partie de la population. Aucune intervention externe n'est nécessaire.

Dans le monde des entreprises et des organisations de toute nature, un grand nombre de questions peut être résolu en conduisant des interventions groupales d'enrichissement du cadre de référence, que l'on pourrait qualifier de façon clinique de, « thérapie du cadre de référence ».

Quelques principes sont à retenir :

- Les nouvelles définitions du cadre de référence doivent être intégrées dans chacun des 3 états du moi.
- Un changement peut être obtenu en combinant l'Adulte et l'Enfant dans une re-décision de certains éléments du cadre de référence institutionnel.
- La fonction de définition du Parent est au moins aussi importante que ses fonctions nourricières et normatives. C'est un point important qu'il convient parfois d'enseigner aux dirigeants, managers et responsables mais aussi aux intervenants. Cette définition porte sur des questions essentielles en entreprise : *comment obtenir des signes de reconnaissance, quel est le sens de « bon », « mauvais », « gentil », « dur », « besoin », « juste », « injuste »*. À l'origine, ce sont nos parents qui nous ont enseigné ces définitions. D'autres figures parentales groupales ont ensuite pris le relais : enseignants, religieux, membres de la famille, patrons, Hommes publics... Chacun de nous possède

²⁹ Schiff, J.L. , Schiff, A. : *Le cadre de référence* – Les Classiques de l'analyse transactionnelle – Volume 2 page 148

³⁰ Weber, S. : *Le changement créatif en organisation : analyse transactionnelle et techniques de créativité* - AAT N° 105 – Janvier 2003. – p. 29 à 44

³¹ Kreyenberg, J. : *Les jeux de pouvoir en entreprise* - AAT N° 107 – Juillet 2003. – p. 17

un ensemble unique de définitions parentales, et ces définitions sont aussi communes à une certaine partie de la population.

- Toute transaction significative exige un accord concernant le cadre de référence ou au moins la conviction d'un accord. Il est illusoire de penser obtenir l'engagement de tous dans un projet sans un minimum de travail sur le cadre de référence. La démarche contractuelle, telle que nous la pratiquons en analyse transactionnelle, est particulièrement pertinente.

Depuis mon expérience, je pose l'hypothèse que l'enrichissement du cadre de référence est une méthode d'intervention puissante et adaptée au travail en entreprise et dans le champ organisation d'une façon générale.

En effet, la plupart des questions qui se posent dans ce champ nécessitent un traitement collectif et non individuel. C'est souvent l'intériorisation par une personne d'un conflit groupal de normes qui va la conduire à vivre des épisodes dépressifs, un vécu de harcèlement moral ou la renvoie à vivre sous l'influence de son scénario. Notre responsabilité d'analystes transactionnel(le)s est d'aider nos clients à faire un tri Adulte entre les besoins de psychothérapie individuelle ou de coaching, le travail de régulation au sein d'une équipe, la formation ou le besoin d'évolution du cadre de référence. Nous disposons du cadre théorique, des outils et de la déontologie nécessaire. Ainsi, nous pouvons contribuer directement et indirectement à une meilleure efficacité des organisations et à un certain mieux-être des personnes dans le cadre professionnel. C'est une noble mission que d'aider des personnes à s'enrichir de leurs différences, à apprendre à parler la langue de l'autre.

Je termine cet article en partageant l'histoire de l'hymne national Sud Africain, pays qui a vécu « l'intolérable intolérance » de l'apartheid. Les paroles de cet hymne national sont maintenant chantées en 4 langues.

Introduction : L'Afrique du Sud est décrite comme étant un monde en un seul pays à cause de la diversité de sa population et de ses cultures. Bien que ces différentes cultures se côtoient depuis des années, nombreux sont les Sud-Africains qui n'ont pas encore pris la mesure de la diversité de la société sud-africaine. Aujourd'hui, en revanche, on note une volonté affichée de mieux connaître les membres des autres communautés. La population sud-africaine compte 40,6 millions de personnes dont des Noirs (76,7%), des Blancs (10,9%), des Métis (8,9%) et des Asiatiques (2,6%), et d'autres groupes (0,9%).

L'hymne national : L'hymne national réunit deux hymnes jusque-là distincts, **Nkosi Sikelel'iAfrika** et **Die Stem. En voici les paroles :**

Nkosi Sikelel'iAfrika Maluphakanyasw'uphondo lwayo Yiswa imithandazo yethu Nkosi sikelela, thina lusapho lwayo Morena boloka sechaba sa heso O fedise dintwa le matshwenyeho O se boloke (O se boloke) sechaba sa heso Sechaba sa South Africa, South Africa

Uit die blou van onse hemel Uit die diepte van ons see Oor ons ewige gebergtes Waar die kranse antwoord gee Sounds the call to come together And united we will stand Let us live and strive for freedom In South Africa our Land Et en français... Dieu bénisse l'Afrique Puisse sa corne s'élever vers les cieux Que Dieu entende nos prières Et nous bénisse, nous Ses enfants (d'Afrique) Que Dieu bénisse notre nation Et qu'il supprime toute guerre et toute souffrance Préservez (bis) notre nation Préservez notre nation sud-africaine, l'Afrique du Sud Résonnant depuis nos cieux d'azur Et nos mers profondes Au-delà de nos monts éternels Où rebondit l'écho L'appel à l'unité retentit Et c'est unis que nous serons Vivons et luttons pour que la liberté Triomphe en Afrique du Sud, notre nation.

L'historique de l'hymne : C'est un rapport de la Commission des emblèmes nationaux, publié en Octobre 1993, qui recommanda la réunion des deux hymnes jusque-là distincts. Le 15 mars 1994, cette recommandation fut approuvée par le Conseil exécutif de transition. Son avis amena le Président de la République d'alors, Frederick de Klerk, à lui donner le statut d'hymne national le 20 avril 1994. Le nouveau Président, Nelson Mandela, fit cependant remarquer que la longueur de ce nouvel hymne était deux fois plus importante que celle des hymnes des autres pays. Un comité fut alors établi pour élaborer une version plus courte, celle qui est aujourd'hui en vigueur.

L'hymne débute par Nkosi Sikelel'Afrika, en isixhosa et sesotho, deux langues majeures en Afrique du Sud. Au moment de la transition des deux hymnes, le chœur chante " South Africa, South Africa " avant d'aborder, en afrikaans puis en anglais, " Die Stem ". Cette combinaison des deux hymnes, qui s'avère être très appréciée des Sud-Africains, a joué un rôle important dans l'unification de la nation.

L'historique de " Die Stem van Suid Afrika / The Call of South Africa " " Die Stem van Suid-Afrika " , dont les trois premières strophes ont été écrites par le poète de langue afrikaans CJ Langenhoven en 1918, fut mis en musique par le révérend ML de Villiers en 1921. La quatrième strophe fut ajoutée ultérieurement. L'hymne est chanté pour la première fois lorsque le drapeau sud-africain fut hissé pour la première fois, le 31 mai 1928. Il devint rapidement populaire et fut déclaré, le 2 mai 1957, seul hymne national d'Afrique du Sud. C'est également à cette époque qu'une

version anglaise de l'hymne, " The Call of South Africa ", vit le jour.

L'historique de Nkosi Sikelel'iAfrika Les paroles de la première strophe de cet hymne furent écrites, en isixhosa, par Enoch Sontoga vers 1897. Sept autres strophes, également en isixhosa, furent ensuite composées par le poète Samuel E Mghayi. Sontoga naît à Lovedale, dans le Cap-Est, au sein du clan mpinga de la tribu Tembu, elle-même appartenant à la nation Xhosa. A l'issue de sa scolarité, il s'installe à Johannesburg et exerce différentes activités avant de devenir enseignant au sein d'une école missionnaire méthodiste. Chrétien disposant d'une voix exceptionnelle, il écrit de nombreux chants à l'intention de ses élèves. Ces chants sont rassemblés dans un cahier intitulé " Tonic Sol-fa " mais Sontoga meurt en 1904, avant d'avoir eu le temps de les publier.

Son hymne " Nkosi Sikelel'iAfrika " est chanté pour la première fois lors de l'ordination du révérend M Bowen, pasteur méthodiste shangaan (tsonga) en 1899. L'un des écrivains les plus célèbres d'Afrique du Sud, Solomon Plaatje, est le premier à enregistrer cet hymne le 16 octobre 1923, en compagnie de Sylvia Colenso, au piano. Cet enregistrement est réalisé en Angleterre par la " Zonophone Company ". En 1942, la mission de Morija, au Lesotho, publie une version sesotho conçue par Moses Mphahlele. Les paroles de cet hymne s'incrivent dans le répertoire de poésie orale de l'Afrique du Sud, aux côtés de plusieurs autres versions différentes.

	Inspiré	Domestique	Renom	Civique	Marchand	Industriel	Projet
Principe supérieur commun	Le jaillissement de l'inspiration	L'engendrement depuis la tradition	La réalité de l'opinion	La prééminence des collectifs	La concurrence	L'efficacité	L'activité : aptitude à s'insérer ou à générer des projets
État de grand	Indicible et éthéré	La supériorité hiérarchique	La célébrité	Réglementaires et représentatifs	Désirable	Performant	Engagé et Autonome
Dispositifs	Le rêve éveillé	Les règles de savoir-vivre	Des noms dans les médias	Les formes légales	Richesse	Les moyens	La connexion et les réseaux
Investissement	Évasion hors des habitudes	Le rejet de l'égoïsme	Le renoncement au secret	Le renoncement au particulier	Opportunisme	Progrès	Renoncement à la solitude et à faire seul
Rapport de grandeur	La valeur universelle de la singularité	Respect et responsabilité	Être reconnu et s'identifier	Les rapports de délégation	Posséder	Maîtriser	À l'écoute, évolutif
Relations naturelles entre les êtres	L'alchimie des rencontres imprévues	Le commerce des gens bien élevés	La persuasion	Le rassemblement pour une action collective	Intéresser	Fonctionner	Se connecter
Figures harmonieuses de l'ordre naturel	La réalité de l'imaginaire	L'âme du foyer	L'image dans le public	La république démocratique	Marché	Organisation	Le réseau
Épreuve modèle	Le vagabondage de l'esprit	La cérémonie familiale	La présentation de l'événement	La manifestation pour une juste cause	Affaire	Test	Implication de tous les acteurs
Mode d'expression du jugement	L'éclair de génie	Savoir accorder sa confiance	Le jugement de l'opinion	Le verdict du scrutin	Prix	Effectif	Synergie entre acteurs
Forme de l'évidence	La certitude de l'intuition	L'anecdote exemplaire	L'évidence du succès	Le texte de loi	Argent	Mesure	Connexion
Dysfonctionnement ou déchéance du monde	La tentation de retour sur terre	Le laisser-aller du sans-gêne	L'indifférence et la banalité	La division	Non désiré / La servitude de l'argent	Inefficace / L'action instrumentale	Le réseau se referme sur lui-même

Cadre de référence des mondes permettant de qualifier des sous-groupes, des dispositifs et des personnes

(d'après *Les Economies de la Grandeur* de Luc Boltanski et Laurent Thévenot.)