



Théorie Organisationnelle d'Eric Berne

Une aide à la performance et au bon
fonctionnement des équipes et des organisations

Daniel Chernet – Coach et consultant ;
Formateur et Superviseur en AT TSTA - O

Samira Raissouni – DG LPRH
Coach Professionnelle certifiée

Daniel Chernet

- Formation scientifique – technique (industrie agro-alimentaire) - Master II
- Se forme à l'analyse transactionnelle (AT) dans le champ organisation dès 1992 – analyste transactionnel certifié (1998)
- Passé de consultant en ingénierie, organisation, qualité – sécurité, management
- Maintenant : consultant en responsabilité sociétale (DD)
- Coach de managers
- Formateur, superviseur en AT (TSTA-O)
- Vit à Bordeaux

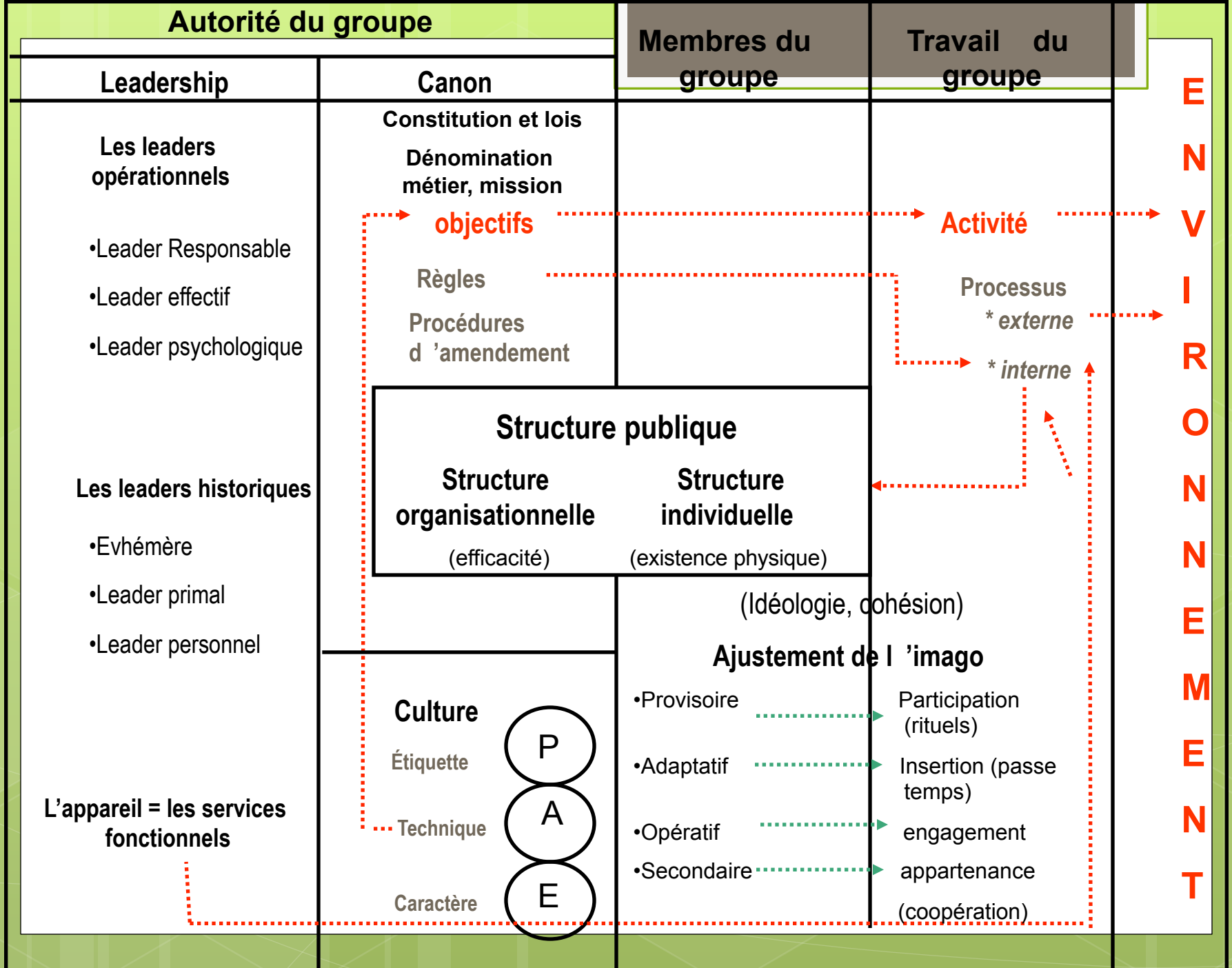


L'objectif de la présentation

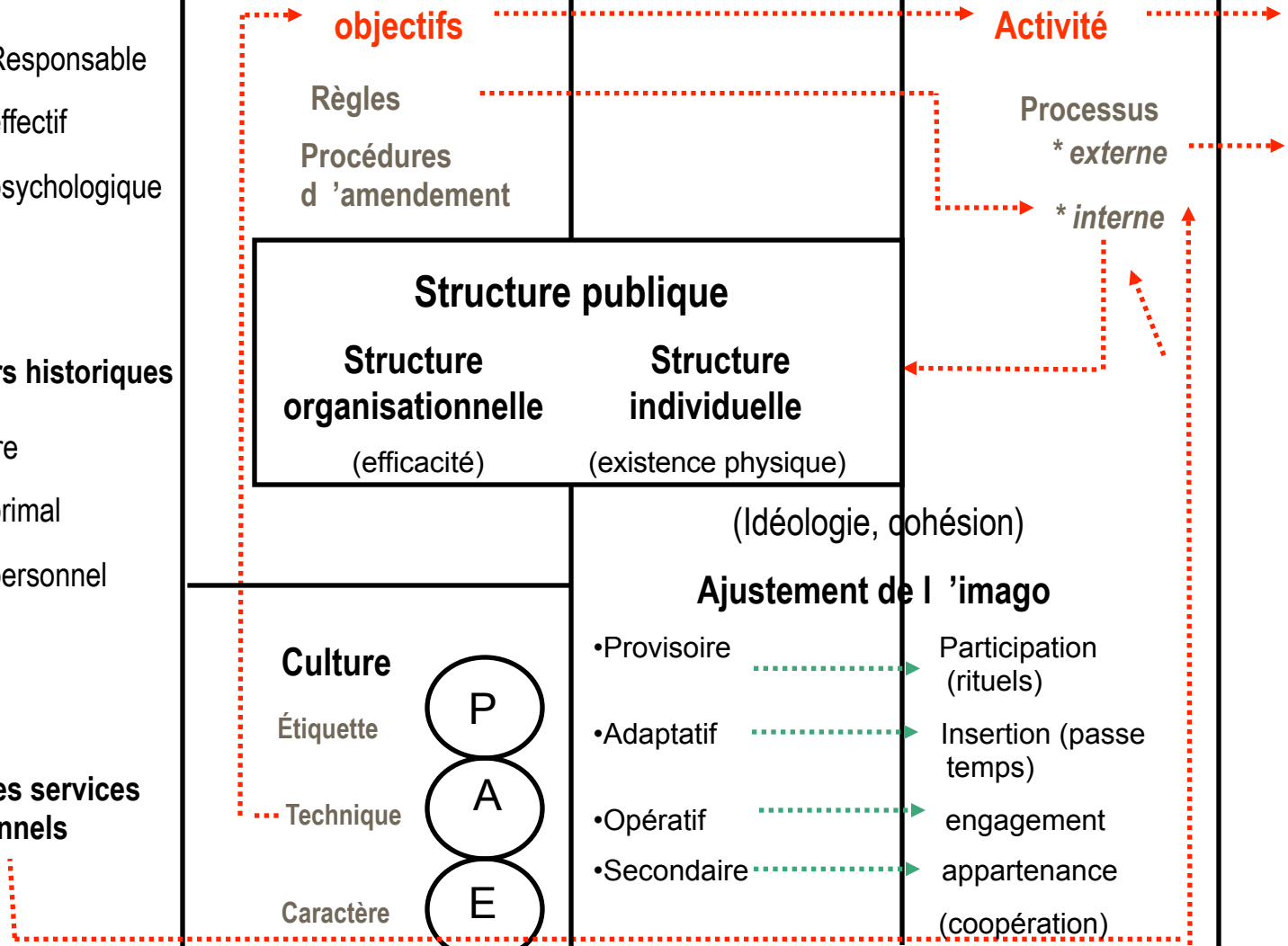
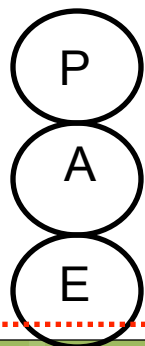
- Présenter quelques éléments la Théorie organisationnelle d'Eric Berne,
- Discuter de la nécessité du partage d'une théorie des organisations pour les dirigeants et managers,
- Identifier quelques bonnes pratiques pour dirigeants à partir de cet outil,
- Partager avec des dirigeants l'outil « préféré » des coachs.


La Théorie Organisationnelle D'Eric Berne

- Modèles de l'organisation et du fonctionnement des groupes et des organisations.
- Eric Berne est l'inventeur de l'analyse transactionnelle (concepts et outils permettant le développement des personnes et des groupes).
- C'est une carte pour la compréhension du fonctionnement des groupes et de leur efficacité.



ENVIRONNEMENT





En quoi cette
carte peut-
elle être utile
à des
dirigeants ?

La direction d'entreprise est de plus en plus collégiale

- CODIR / COMEX :
 - → la complexité de la situation économique nécessite des regards croisés, d'experts, de gestionnaires, de développeurs...
 - → l'objectif central du collectif est de permettre la performance de l'entreprise et sa pérennité...
 - → la cohérence et la cohésion entre les membres de la direction personnifie l'efficacité de l'entreprise...

- Un comité de direction est un groupe particulier puisqu'il ne produit pas de biens ou de services. Il produit :
 - Des stratégies, des plans d'action,
 - de l'efficacité,
 - du résultat financier,
 - des valeurs,
 - de l'organisation,
 - des investissements,
 - du bien être, du développement de compétences
 - de l'innovation, de la nouveauté, du changement,
 - de l'émergence (d'idées, de projets...).

- Son objet de travail est l'organisation dans laquelle les membres du CODIR sont inclus.

Pour que le CODIR soit efficace :

- 1- Partager un regard diagnostique sur le fonctionnement de l'organisation
 - → nécessité de partager un langage commun permettant d'analyser les modes de fonctionnement et de proposer des actions en cas de dysfonctionnement.
- 2- Etre lui-même cohérent et en cohésion.



- Ce qui a été dit pour le CODIR l'est aussi pour le dirigeant ou le manager d'une unité plus petite.

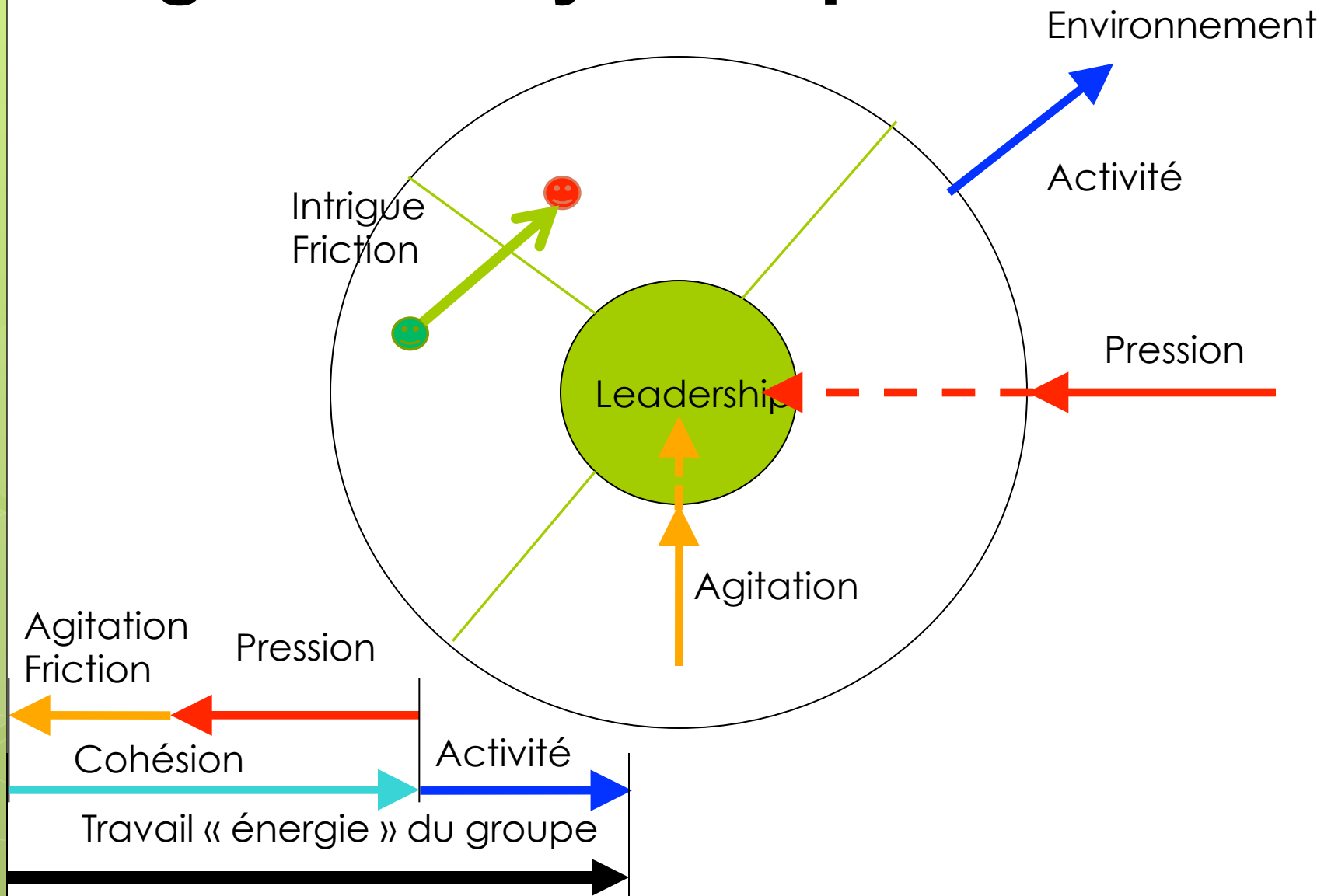
- Face à un environnement en mouvement, le CODIR ou le dirigeant ont aussi pour objectif de permettre par des actions adaptées l'acceptation des changements requis pour la performance :
 - Bien comprendre les fonctionnements des phénomènes de groupe.

A quoi s'intéresse la TOB ?

Identifier les sources d'efficacité

- Tout groupe humain met de l'énergie :
 - dans l'activité (la production du service, des prestations ou des biens délivrés au client ou à l'utilisateur),
 - Dans la protection du groupe contre la pression de l'environnement,
 - Dans les conflits, les interférences, le traitement des problèmes relationnels (contre le leader ou entre les membres).

Diagramme dynamique



Relations à l'environnement

- D'abord aux relations du groupe / de la structure à son environnement :
 - Est-ce que le dirigeant / son équipe identifient les sources de pression, les anticipent, les gèrent ?
 - Est-ce que l'activité est en phase avec les éléments stratégiques de l'environnement ?
 - Est-ce que les objectifs sont cohérents par rapport à l'activité et à l'environnement ?
 - Est-ce que la culture technique permet d'atteindre les objectifs ?

Leadership

- Cohérence leader en titre, leader effectif (métier), leader psychologique.
- Cohérence des valeurs du managers en titre et des valeurs des fondateurs / refondateurs (leaders primaux)
- Cohérence des modes de management du leader avec l'étiquette du groupe

Structure organisationnelle

- Est-ce que l'organigramme permet d'atteindre les objectifs ?
- Est-ce que les fonctionnels sont au service des opérationnels et non le contraire ?
- Est-ce que les personnes qui remplissent les postes disposent des compétences nécessaires ?

Gestion du processus

- Un groupe vit de nombreuses « pressions » de la part de son environnement.
- Dans un groupe il y a des frictions (conflits), avec le leader ou entre les membres.
- Est-ce que le leader a conscience de cette perte d'énergie ?
- Est-ce qu'il génère de la cohésion en permettant la régulation positive du processus ?

Règles et culture

- La régulation des membres du groupe repose sur les règles et la culture :
 - Les règles de fonctionnement sont elles établies, fonctionnelles par rapport à l'activité, la prise de décision, l'autonomie des personnes,
 - L'étiquette est-elle adaptée à la gestion du processus relationnel entre les membres et avec le leader.

Cohésion entre les membres

- Ajustement d'imagos
 - Image que chaque membre a de comment le groupe devrait fonctionner, de ses relations avec les autres membres et de ses relations au leader.
- Lorsqu'un membre nouveau arrive dans le groupe → il va devoir « s'adapter » en laissant une part de ses « inclinations personnelles » et connaître les autres membres et le leader.

Ajustement d'imgo

- 4 phases de cette adaptation
 - Savoir qui est qui et qui fait quoi / se présenter, connaître les personnes
 - Savoir comment le groupe fonctionne, ce qui est autorisé / non autorisé
 - Challenger le leader et ou les collègues
 - Fonctionner en cohésion avec les autres membres → pour cela je dois les connaître

Le leader personnifie l'imgo du groupe

- Il doit donc connaître les personnes avec qui il travaille :
 - « team building » dans un CODIR
 - Arriver jusqu'à un niveau de relation acceptant l'émotion (adaptée au monde du travail)

Ajustement d'imagos

- Comment s'appelle la personne – son histoire professionnelle, ses sujets d'intérêt
- Quelles sont ses compétences / rapport à l'activité
- Quelles sont ses qualités
- Quelles sont ses limites, les points qui la font sortir de ses gonds (pour ne pas les utiliser bien sûr)
- Quelles sont ses apports spécifiques au groupe, ceux sans qui le groupe ne fonctionnerait pas de la même manière.

Quelques points clés pour le bon fonctionnement d'un CODIR

- Définir une vision commune et des objectifs concrets
- Identifier / anticiper et gérer la pression de l'environnement
- Identifier et résister à l'agitation
- Ajuster les représentations (ajustement d'Imago)
 - Imago : image consciente et préconsciente de ce qu'est le groupe, de ce qu'il devrait être incluant les relations entre les membres et avec le leader.

- Définir des règles de fonctionnement communes.
- Réguler les relations pour développer la collaboration (signes de reconnaissance, confrontation bienveillante, soutien, partage des enjeux, développement de la confiance...).
- Clarifier les attentes de rôles envers le leader responsable et envers les autres membres du CODIR.
- S'engager envers les autres membres

- L'efficacité d'un comité de direction se mesure :
 - Dans la performance de l'organisme : l'atteinte des buts que la structure se donne en convergence avec ses orientations ;
 - quelques indicateurs : résultats, satisfaction client, taux de panne des machines vendues, délais d'intervention, accidents du travail, valeur de l'action... (reflets indirects).
 - Dans l'amélioration de la performance, mesurable à long terme si l'on a conservé l'image du point de départ.

- Le manager a pour objectif d'assurer la performance de l'organisation :
 - Définir les objectifs de l'activité
 - Structurer le groupe pour lui permettre d'assurer l'activité nécessaire
 - Orienter l'activité
 - Donner l'exemple (comportements, engagement),
 - Réguler les fonctionnements des membres pour permettre la cohésion,
 - Lutter contre les facteurs qui vont créer de la perturbation.



Vos questions ?
Vos remarques ?
Un cas ?

Bibliographie

- « Structure and dynamics of organisation and groups » 1963 ; Eric Bernet
- « Structure et dynamique des organisations et des groupes » Editions d'AT Lyon 2005, Traduction française
- « Coacher les organisations » Ouvrage original de François Vergonjeanne, Intereditions 2010



Éric Berne

STRUCTURE
& *dynamique*
des Organisations et des Groupes



AT
Éditions