

Des visions transactionnelles de la culture d'entreprise

1

DANIEL CHERNET
ANALYSTE TRANSACTIONNEL
TSTA-O

Liminaires

2

- L'AT est multiple, plusieurs approches possibles, plusieurs manières d'exprimer les mêmes choses, plusieurs écoles...
- Ma présentation sera donc une manière de voir les choses avec l'AT, pas une doctrine de l'AT par rapport à la culture d'entreprise.
- L'analyse transactionnelle est une technique d'intervention contractuelle : accompagner une organisation (formation / intervention / coaching d'équipe...) c'est dans la plupart des cas l'aider à acquérir une nouvelle culture ou modifier des éléments dysfonctionnels de la culture.

Un petit temps d'échange entre vous

3

- Quelle est votre propre définition de la culture d'entreprise ?

Une définition de la culture d'entreprise

4

- *"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."*
- *"Un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire."*
- Maurice Thévenet professeur au Cnam et à l'Essec

Définition de la culture d'entreprise (Psycho-socio)

5

- Dit autrement, la culture d'une organisation c'est tout ce qui lui permet de **résoudre les problèmes efficacement** (selon cette organisation).
- La culture d'entreprise est donc le produit d'un **apprentissage** : apprentissage de références et de façons de faire. Mais cet apprentissage est souvent réalisé de manière non consciente et non volontaire.
- Lorsque la culture n'est pas partagée → tensions comportementales ou éthiques.

Le modèle classique

6

- Histoire de l'entreprise
- Rites et modes de fonctionnement
- Contexte culturel
- Culture technique
- Culture créative
- Structures de pouvoir et prise de décisions...
- Valeurs (implicites ou explicites)
- Croyances collectives
- Méthodes de travail
- Habitudes socio-culturelles

Modèle classique

7

- Pour chaque élément sont repérés les attitudes, croyances et comportements en liens favorisant l'atteinte des objectifs et ceux qui défavorisent l'atteinte des objectifs.
 - Qu'est ce qui fonctionne ?
 - Qu'est ce qui ne fonctionne pas ?

Culture d'entreprise : vision bernienne

8

- Eric Berne – le fondateur de l'analyse transactionnelle
- La culture d'un groupe comporte trois aspects :
 - Technique (aspect Adulte)
 - Etiquette (aspect Parent)
 - Caractère (aspect Enfant)
- La culture : ce sont les influences matérielles, intellectuelles et sociales qui régulent le travail du groupe.

Technique

9

- **Technique** : les ressources organisationnelles, économiques, intellectuelles et technologiques disponibles pour le travail du groupe.
 - ✦ Ex. qu'est ce qui est nécessaire pour pouvoir travailler chez Mac Do à la caisse ?
 - ✦ Quels sont les éléments de la culture technique.

Etiquette

10

- **Etiquette** : règles spéciales particulières à chaque groupe, destinées à renforcer le contrat social
 - **Contrat social** : contrat non dit, faisant partie de l'étiquette qui exige des membres le respect de la persona de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle.
 - ✦ Quels sont les éléments de l'étiquette de Mac DO qui sont apparents pour les clients ?

Caractère

11

- Caractère : (E Berne) Ecartés tolérés par rapport à un contrat social dans un groupe donné.
- Manquements à l'étiquette tolérés par le leader
 - Ex. Quels sont les éléments du caractère visible par les clients ?

Une vision de l'entreprise

12

- Vers une autre forme d'analyse de la culture d'entreprise...
- Cette approche repose sur une vision de l'entreprise comme :
 - Un lieu **d'intentions**, d'objectifs au service d'une ambition partagée ou non.
 - Un lieu **d'évolutions** constantes liées au marché, à la dynamique de progrès, aux contraintes, aux pressions de l'environnement.
 - Un lieu de **ressources** permettant la production de valeurs en lien avec un environnement.

Une vision de l'entreprise

13

- Une vision de l'entreprise comme :
 - Un lieu où se côtoient de nombreux enjeux personnels, institutionnels, professionnels, politiques, relationnels.
 - Ces enjeux conduisant à des tensions, des dysfonctionnements inhérents à l'existence même du groupe.
 - Un lieu permettant l'épanouissement ou la souffrance ; la collaboration ou la violence. Un lieu ayant un retentissement sur chaque homme, sur chaque histoire individuelle, sur chaque parcours.

Au sein de l'entreprise :

14

- Des relations humaines **complexes** :
 - Une **histoire** d'hommes produisant une (des) cultures, une (des) identités.
 - Des **crises** plus ou moins fortes, des passages permettant le développement et la constitution de l'identité spécifique de cette entreprise.
 - De la **collaboration**, du désir, des échanges, de la camaraderie, de l'entraide, du plaisir...
 - De la **jalousie**, des coups bas, des jeux psychologiques, de la manipulation, de la violence...

Vers un cadre idéologique clarifié.

15

- Une forte nécessité de régulation au travers d'un cadre **idéologique** clair.
- Accepter les « bagarres, » les dysfonctionnements mais trouver des manières de communiquer sur ces tensions et de se mettre d'accord dans cette mouvance permanente.

Un cadre idéologique permettant la régulation

16

- Ce modèle de culture d'entreprise part du principe que 3 forces principales orientent le travail des hommes en groupe.
- Trois domaines de tension de la culture d'une organisation :
 - Ethique
 - Efficience
 - Emergence

Un cadre idéologique permettant la régulation

17

- **l'éthique** : comme fondement des actions individuelles et collectives, ce qui est 'bon', de ce qui est 'mauvais' pour l'entreprise, le groupe, sa survie, son développement ; règles de fonctionnement, croyances positives, régulation des comportements ;
- **l'efficience** : réponse coordonnée permettant l'atteinte de l'objectif fixé ; fondement de ce qui est rendu à l'environnement, de l'assurance de la survie du groupe par son inscription dans un environnement.
- **l'émergence** : modalités d'expression de l'homme au sein du collectif de travail, force de changement, de développement.... comme force de changement, de développement, de réussite de chacun au travers du groupe...réussite personnelle et collective, relations humaines, recherche du plaisir

E.E.E

18

- Ce qui est à définir :
 - Quels sont nos enjeux dans ces domaines ?
 - Quelles sont nos ambitions dans ces domaines ?
 - Quels sont nos désirs pour chaque domaine ?
 - Quelles sont / seront nos actions dans chaque domaine ?
 - Quelles sont les orientations nouvelles ?
 - Comment on fait pour résoudre les tensions ?

Ethique

19

- Aspect de la culture du groupe qui concerne à la fois :
 - les valeurs qui sous-tendent l'activité,
 - les modalités de prise de décisions
 - et la gestion du processus,
- Et aussi :
 - fonction d'ajustement des représentations conduisant à produire le sens et les valeurs du groupe
 - Dans une conception dynamique – à la fois déterminant et produit de l'action.
- L'éthique existe toujours !
 - elle peut n'être pas partagée,
 - l'éthique des dirigeants peut n'être pas acceptable, peut n'être pas connue...

Ethique

20

- **Ethique et non morale** : il ne s'agit pas de ce qui est bien ou mal dans l'absolu, mais des fondements de la vie dans ce groupe à cette période, l'éthique est à réviser continuellement.
- Il existe des éthiques **amORAles**.
 - Ex. le fonctionnement d'un laboratoire qui vendrait des médicaments dont il connaît la nocivité.
 - Ex. le fonctionnement d'un groupe qui chercherait en connaissance de cause à dresser une partie des français contre les autres.

Ethique

21

- **Concerne :**
 - Relations aux clients / Fournisseurs / Partenaires / Concurrents
 - Statut / Place (régulation, règles) des personnes(SDR ?) (liberté d'expression des minorités)
 - Production / Utilité sociale
 - Responsabilité (Environnement/personnels / clients) → sûreté / sécurité
 - Place de l'argent / ressources (prix / rémunération ; cadeaux/corruption)
 - Pouvoir/autorité/décisions
 - Lois/règlements /règles/étiquette
 - Coopération/compétition

Ethique : éléments pour un diagnostic

22

- Valeurs Évhémère / leader primal / leader effectif
- Documents écrits concernant les valeurs (charte de management, Projet social, missions, chartes environnement/développement durable)
- Partage des valeurs leader /membres (paroles d'acteurs)
- Connaissance des valeurs du groupe/du leader par les membres
- Respect des règles (code professionnel, Droit du travail, code de déontologie, Engagements qualité)
- Protection du personnel
- Relation client (dépendance, collaboration, qualité des produits/prestations)
- Définition des produits/prestations

Ethique : éléments pour un diagnostic

23

- Perception et règlement des litiges clients
- Attitude face aux réclamations
- Règles d'établissement du prix
- Respect des engagements
- Respect des actionnaires → information
- Statut de la personne, politique sociale, place des femmes
- Style managérial : orientation/énergie, comportements modélisants/modalités d'accompagnement du changement/processus d'adhésion/résistance
- Mécanismes de sanction et d'encouragement

Ethique : éléments pour un diagnostic

24

- Mécanismes d'intégration
- Confort/sécurité/mise en danger/protection
- Gestion des plaintes, régulation des conflits
- Gestion information/rumeurs
- Dialogue social
- Système de rémunération
- Place de la formation
- Promotion sociale
- Processus de consultation

D'autres thèmes sont sans doute aussi possible ! Le choix des thèmes dépend des priorités du groupe.

Intérêt du groupe face aux trois dimensions

25

- Chaque organisation développe des modes de fonctionnement conduisant à un équilibre entre les trois forces précitées.
 - Ex 1 : un groupe peut privilégier l'éthique au détriment de l'efficience
 - Ex 2 : un groupe peut privilégier l'efficience au détriment de l'émergence
 - Ex 3 : un groupe peut privilégier l'émergence au détriment de l'efficience
 - NB : détriment ne veut pas dire que ce fonctionnement est bon ou mauvais, mais que seule une dimension est envisagée.

Un équilibre propre au groupe

26

- L'équilibre est différent selon chaque organisation, les différences de culture entre organisations portent sur :
 - la part relative de chaque force dans le fonctionnement prescrit et réel,
 - le contenu propre des objectifs dans chacun des domaines,
 - les modalités de résolution des tensions entre forces,
 - les modalités de définition des prescriptions,
 - la perception des personnes du haut au bas de la hiérarchie concernant la gestion des trois forces,
 - les priorités accordées dans le traitement des conflits entre ces domaines.

Tensions

27

- Des tensions naissent entre les catégories de professionnels lorsque la focale est réglée différemment :
 - Le leader privilégie l'efficacité et méconnaît la nécessité d'émergence (il ne partage pas son éthique avec celle des collaborateurs).
 - Un groupe privilégie la dimension économique de l'efficacité au détriment de la dimension produit / qualité de l'efficacité : la définition n'est pas commune.

Intervenir

28

- L'intervention consiste :
 - à identifier les écarts de perception entre acteurs concernant la gestion des trois domaines de la culture,
 - à prioriser l'importance de chaque objectif,
 - à définir en commun des modes de fonctionnement nouveaux et adéquats.
- La méthodologie permet de traiter ensuite des problématiques du quotidien en faisant clairement référence aux trois forces et aux tensions qui naissent, facilitant un partage de culture.

Exercice et partage

29

- Choisissez une situation de conflit ou de tension que vous avez vécu (si possible qui a déjà été traitée).
 - Analysez si ce conflit porte sur un écart entre votre vision et celle de votre interlocuteur sur le plan de :
 - ✦ L'Éthique
 - ✦ L'Efficiencence
 - ✦ L'Émergence
 - Quel objectif n'avait pas assez été défini ?
 - Quelle clarification aurait permis de résoudre la difficulté ?