



# Théorie Organisationnelle d'Eric Berne

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

Daniel Chernet TSTA-O



# 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

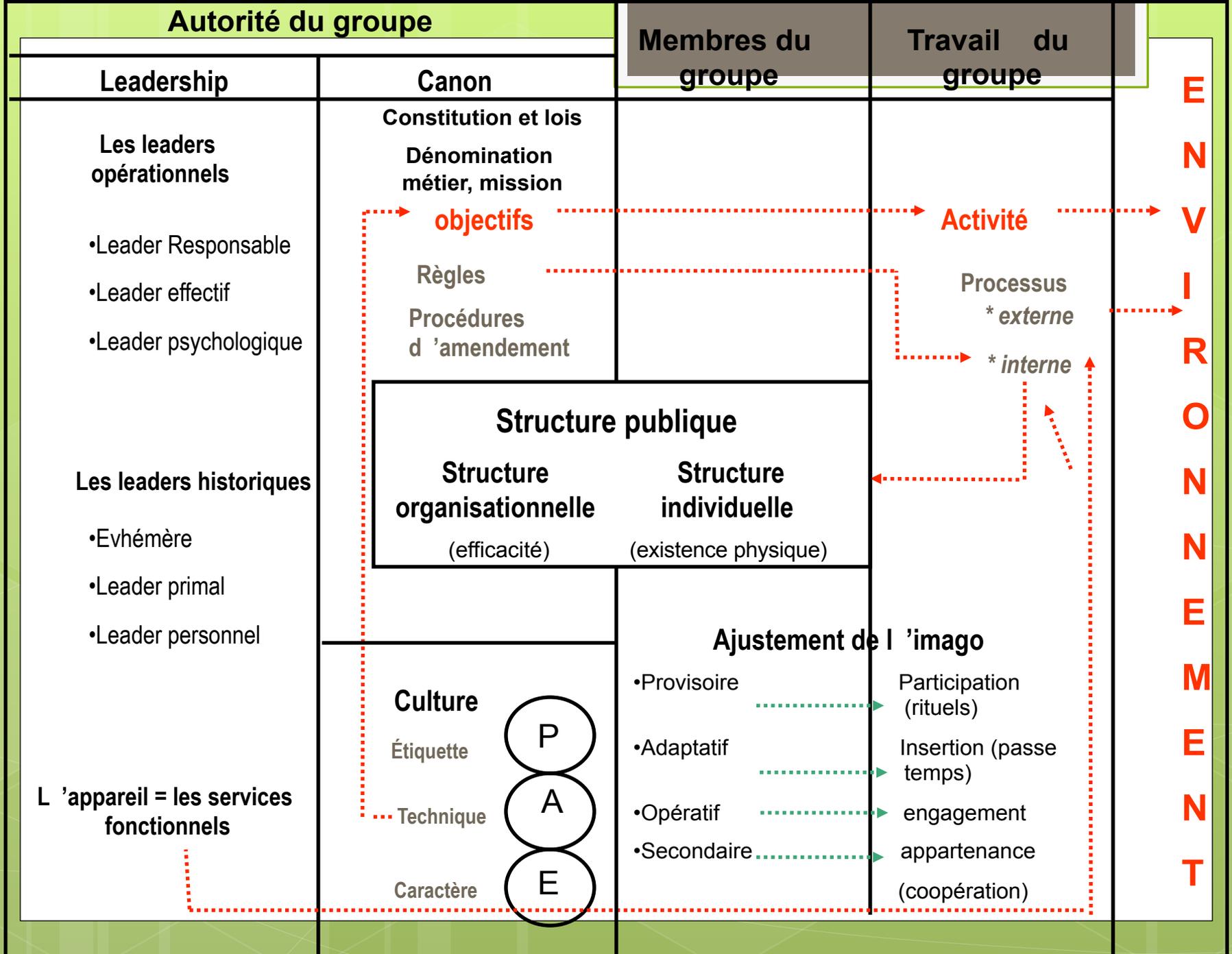


# L'objectif de la conférence

- Présenter quelques éléments la Théorie organisationnelle d'Eric Berne,
- Identifier la nécessité du partage d'une théorie des organisations pour les managers et donc les coachs et consultants,
- Identifier quelques pistes de diagnostic pour coach de dirigeants ou de managers.

# La Théorie Organisationnelle D'Eric Berne

- Théorie 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).
- NB : ce n'est pas une théorie du management, c'est le socle pour la compréhension du fonctionnement des groupes et de leur efficacité, ensuite chacun choisit son style de management.



# Une théorie pour le leader

- L'objectif est :
  - d'aider le leader à prendre conscience des dysfonctionnements et des situations,
  - de l'aider à prendre des décisions efficaces pour améliorer le fonctionnement de sa structure.

# Limites de la présentation

- Je vais uniquement présenter une partie des éléments de la TOB pour vous donner une première idée.
- TOB : complexe (beaucoup de points à voir et simple → idées centrales pour faire un diagnostic rapide)
- Ensuite interactions / un exemple

A quoi s'intéresse la TOB ?

# 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'imgo

- 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.

Vos questions ?  
Vos remarques ?  
Un cas ?

# Le cas : un organisme privé à but non lucratif

- Il s'agit d'une association qui gère les fonds de personnes sous tutelles suite à surendettement, difficultés personnelles.
- Les personnes sont sous tutelle en ce qui concerne leurs biens et leurs revenus.

# La plainte du directeur

- les projets sont bloqués,
- les réunions avec le personnel sont très difficiles,
- il y a peu de reporting,
- les remplacements ne fonctionnent pas bien,
- les professionnels sont sous stress,
- pas de respect de la totalité des exigences externes (état)
- les nouveaux chefs de service ne prennent pas leur place...

# La structure de management

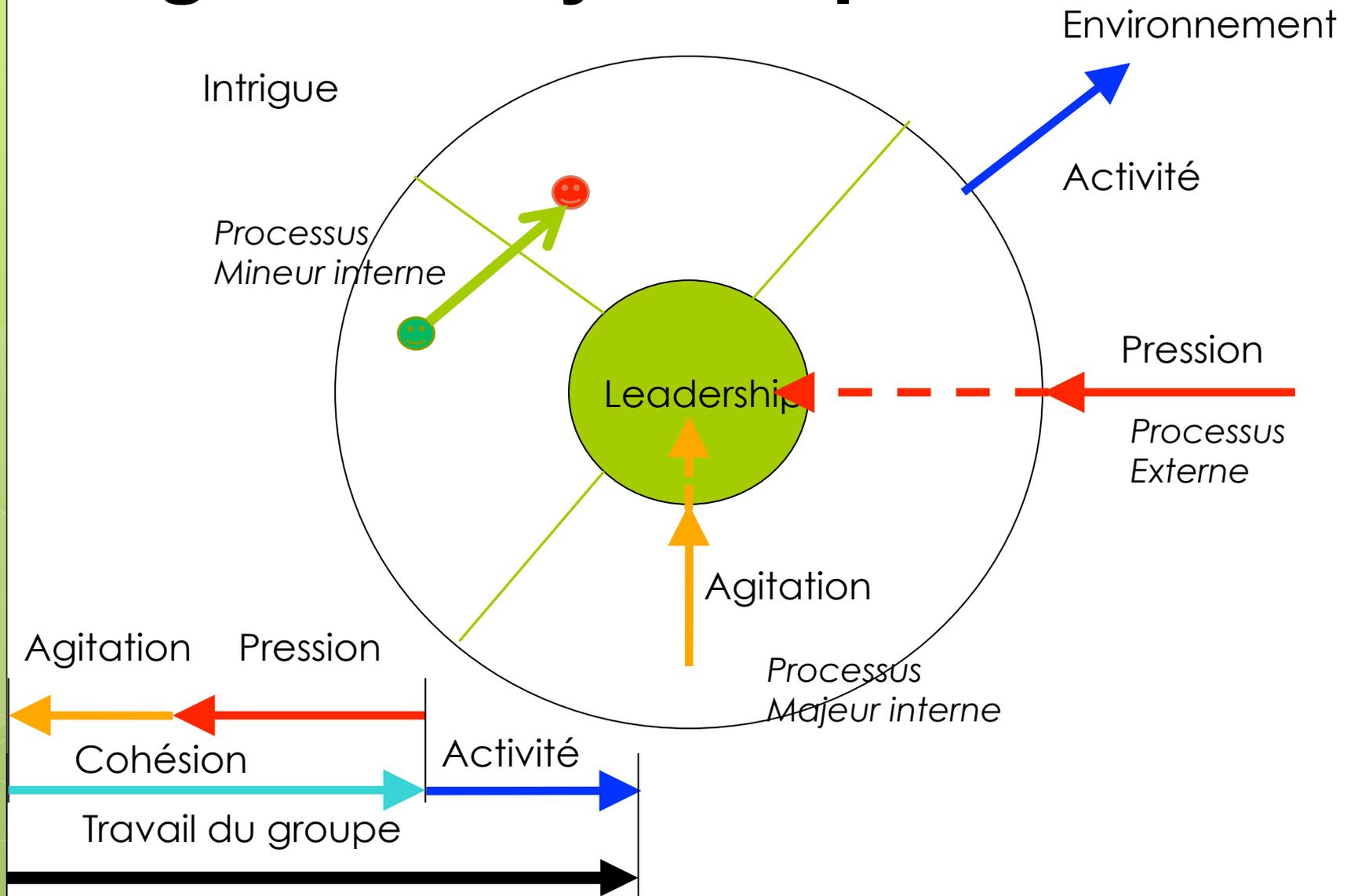
- Un directeur général qui gère plusieurs établissements et antennes
- Un directeur et 3 chefs de service

# Première action : clarifier le contrat avec la DG



Seconde action : identifier les éléments de la dynamique du groupe avec l'équipe de direction.

# Diagramme dynamique



# Troisième étape

- Cohésion au sein de l'équipe de direction :
  - se connaître,
  - accepter les différences
  - Définir les règles de fonctionnement propres au groupe
  - Définir les règles de processus : pas de dévalorisation, soutien, décisions collégiales
  - Donner les moyens (rencontres hebdo)

# Quatrième étape

- Définition des valeurs et des objectifs généraux : ce que le groupe veut atteindre
  - Création de groupes de travail
  - Travail en aller retour avec les membres des groupes
  - Identification et résolution d'un certain nombre de dysfonctionnements
  - Programmation des actions à mener
  - Changement des modes de réunion

# Cinquième étape

- Traitement d'un problème entre sous groupe qui va émerger :
  - Relation secrétaires / assistantes et délégués à la tutelle
  - Clarification des rôles et fonctions
  - Médiation

# Sixième étape

- Structuration de la démarche qualité, des procédures centrales
- Démarche de découplage (processus qualité).

# Les changements observés

- Travail sur la relation aux usagers, prise en charge des actes d'agressivité, diminution du stress des professionnels,
- Amélioration des relations entre encadrement et professionnels.
- Augmentation de la confiance envers le leader responsable.

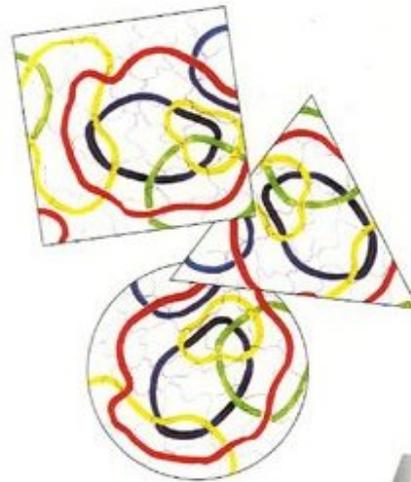
# Bibliographie

- « 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