



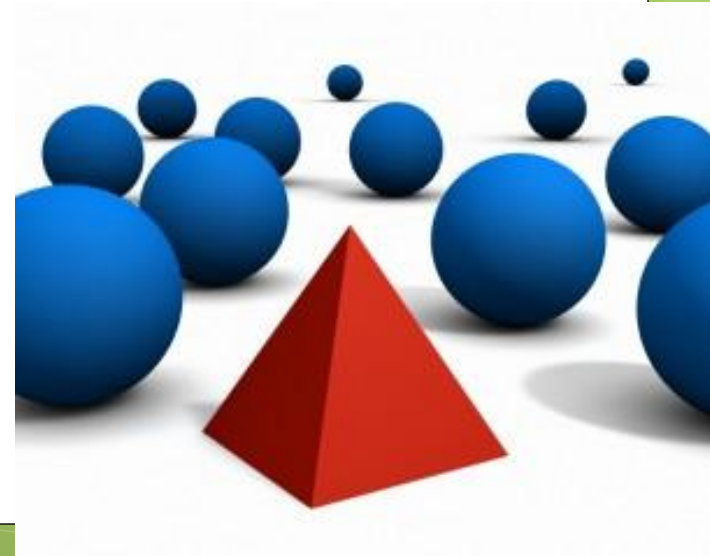
# Théorie Organisationnelle d'Eric Berne

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

Daniel Chernet TSTA-O

# La Théorie Organisationnelle D'Eric Berne

- Socle pour la compréhension du fonctionnement des groupes et de leur efficacité,
- 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 processus,
  - de l'aider à prendre des décisions efficaces pour améliorer le fonctionnement de sa structure.

A quoi  
s'intéresse la  
TOB ?



# Relations à l'environnement

- Relations de la structure à son environnement :
  - Identifier et gérer les sources de pression
  - Activité en phase avec les éléments stratégiques de l'environnement
  - Objectifs cohérents → activité et environnement
  - Culture technique → 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

- L'organigramme permet d'atteindre les objectifs ?
- Les services fonctionnels sont au service des opérationnels ?
- 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.
- Le leader a conscience de cette perte d'énergie ?
- 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 :
  - Règles de fonctionnement établies ?
    - fonctionnelles par rapport à l'activité, la prise de décision, l'autonomie des personnes,
  - Etiquette 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 ».

# Ajustement d'imagen

- 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 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)
  - Bonne identification des compétences, éléments de motivation des membres de son équipe

# Ajustement d'imagen

- 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.

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 sur endettement, 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,
- Manque de respect des exigences externes (état)
- les nouveaux chefs de service ne prennent pas leur place...

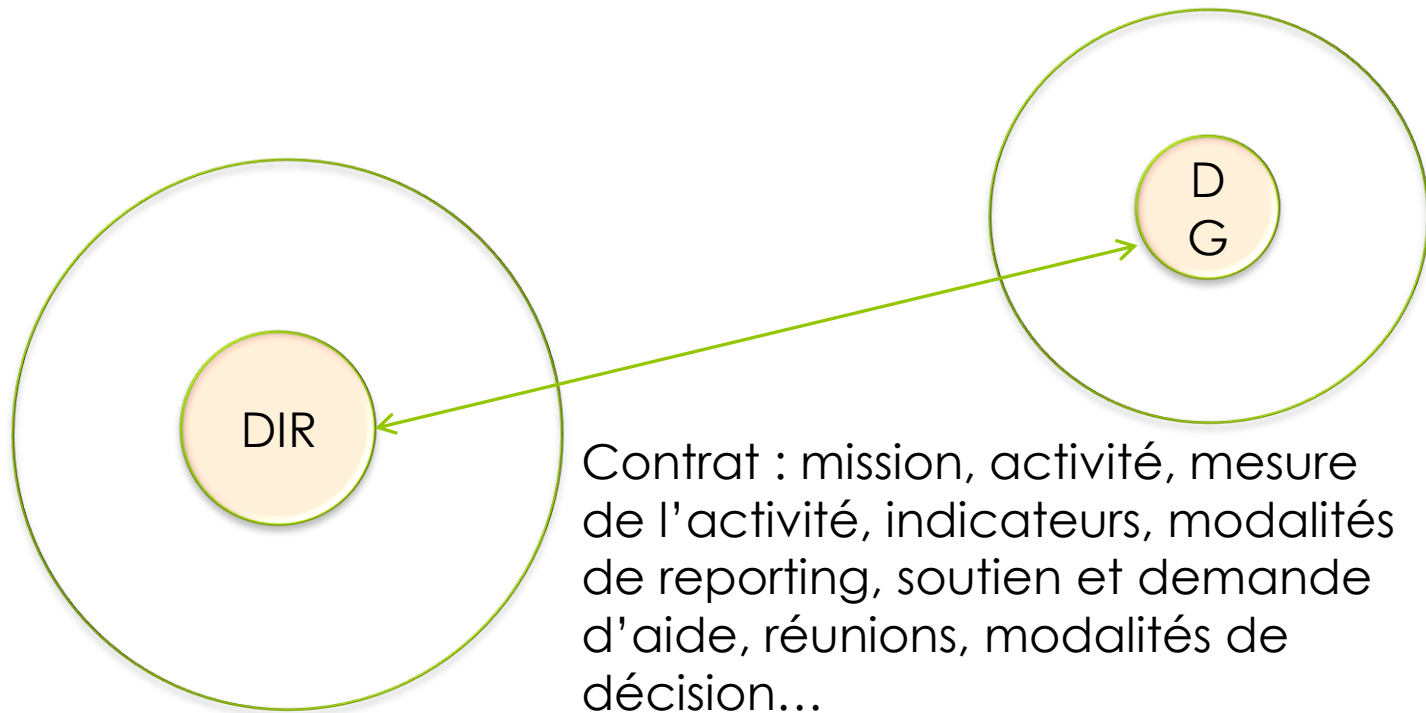


# La structure de management

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



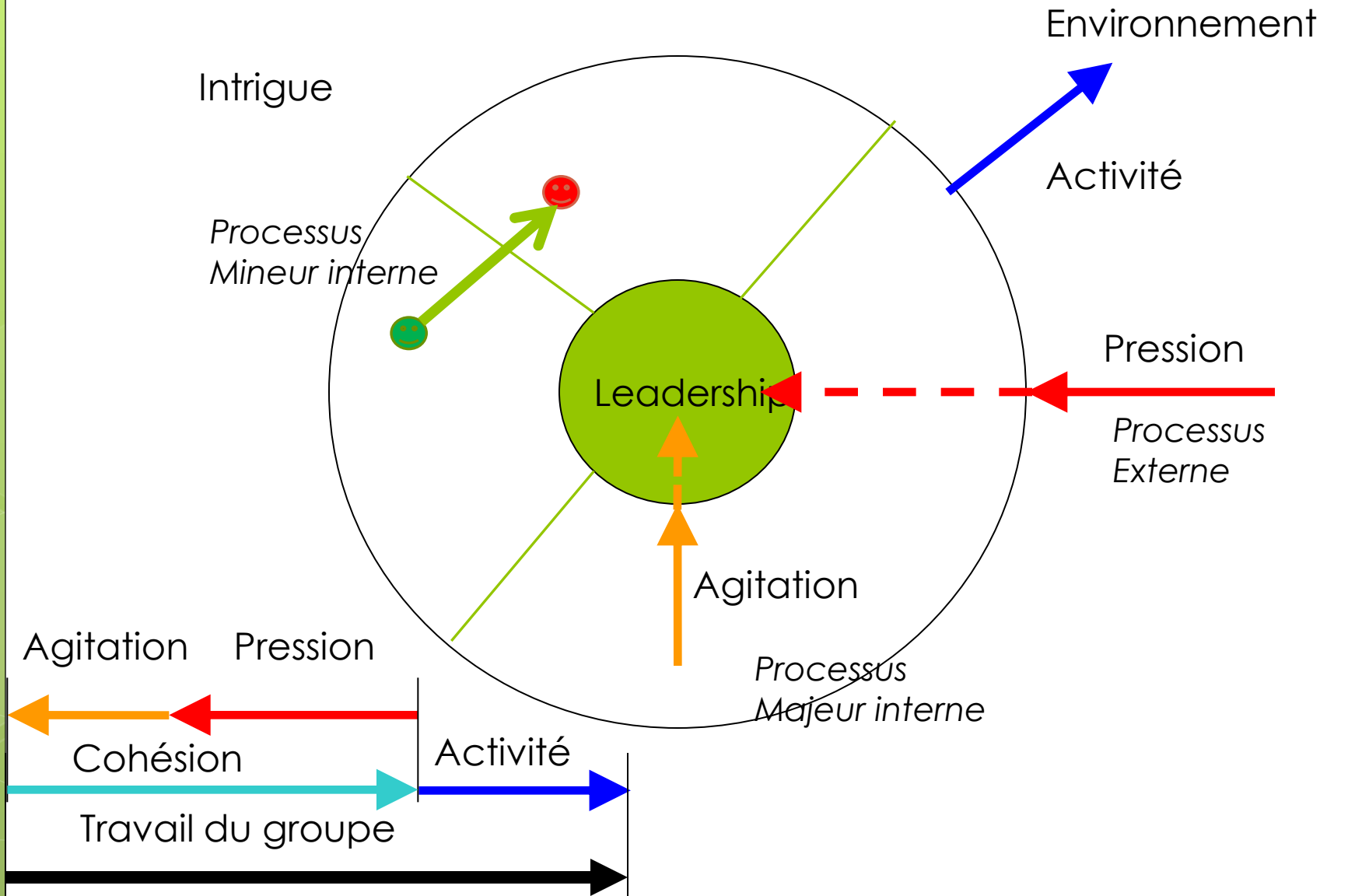
# Première action : clarifier le contrat avec la DG



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

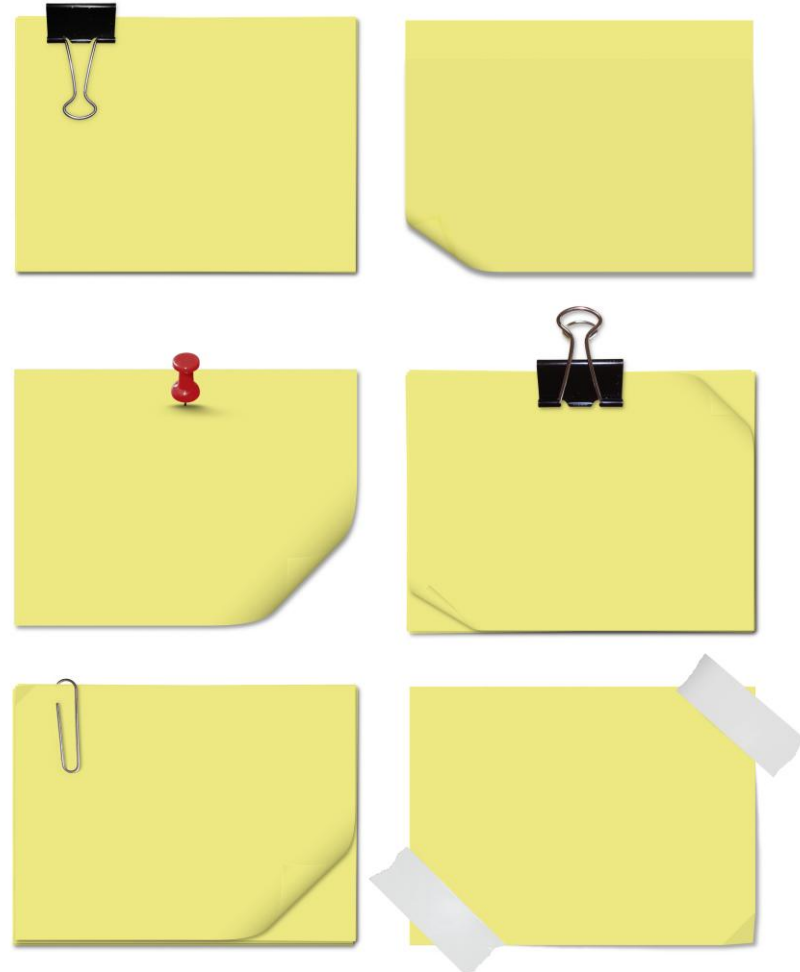
- Définition des valeurs et des objectifs généraux : ce que le groupe veut atteindre
  - Création de groupes de travail
  - Travail en aller retour avec les membres des groupes
  - Identification et résolution d'un certain nombre de dysfonctionnements
  - Programmation des actions à mener
  - Changement 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 (culture technique)
- Démarche de découplage (processus qualité).



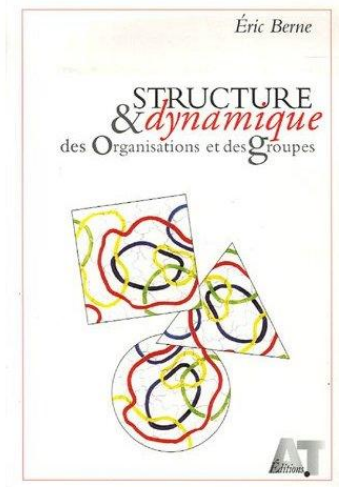


# Les changements observés

- 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, Interéditions 2010



# Merci

- Daniel Chernet
- TSTA-O (Formateur et Superviseur en analyse transactionnelle)
- Coach, Coach d'équipes & Accompagnement des organisations
- [www.danielchernet.com](http://www.danielchernet.com)
- [Journal-coach@blogspot](mailto:Journal-coach@blogspot)
- @dan33\_coach

