

# Ethique, Efficience, Emergence - un modèle pour une culture Adulte du groupe.

---

Daniel Chernet  
Coach, facilitateur  
Superviseur et formateur de coachs et de facilitateurs

*Résumé : la culture du groupe peut être modélisée avec trois dimensions : la dimension « éthique », la dimension « efficience », la dimension « émergence ». Cet article présente ces 3 dimensions et les éléments centraux de la réussite.*

## La culture du groupe

Chacun d'entre nous vit au milieu de groupes, plus ou moins organisés ou complexes. Ainsi, nous pouvons appartenir à la fois : à notre famille d'origine, à la famille que nous avons créée, à la famille élargie de notre compagnon, à notre équipe de travail, à l'entreprise qui nous emploie, à un syndicat professionnel, à une association caritative, à un club sportif... Même si dans chaque groupe nous avons un statut et un rôle particulier, nous sommes amenés à rencontrer et à nous adapter à chaque fois à une culture spécifique. De notre capacité d'adaptation à la culture du groupe dépendra la qualité du lien que nous pourrons maintenir avec les autres membres du groupe.

La culture va colorer la manière de fonctionner du groupe ou de l'organisation, autoriser certains comportements, en interdire d'autres, et conduire à une manière particulière de traiter les difficultés et les enjeux qu'ils rencontrent. Dit autrement, la culture d'une organisation c'est l'ensemble de ses savoirs faire, des idées communément admises, des conceptions concernant le travail, l'argent, les personnes, les relations, la manière de traiter les difficultés, d'être en relation avec les clients... mais aussi une vision partagée de ce que c'est que réussir... qui lui permettent de résoudre les problèmes efficacement, selon ses propres critères d'efficacité.

Comme l'indique Eric Berne, le fondateur de l'analyse transactionnelle : « *La culture influence à peu près tout ce qui se passe au sein d'un agrégat social* ». Si cette influence est forte, c'est parce que la culture permet de donner un sens partagé aux actions quotidiennes réalisées dans l'entreprise, elle se base sur des histoires partagées, du sens partagé. Pour Rosa Krausz, une analyste transactionnelle brésilienne la culture est un : « *ensemble cohérent de présupposés qui guident les actions individuelles et collectives* ». La culture du groupe proposera aux membres du groupe une manière particulière de comprendre les actes, les incidents, les difficultés rencontrées. Tout événement qui se déroule dans le groupe prend ainsi un sens particulier qui renforcera la cohésion entre les membres.

L'entreprise, comme chaque groupe humain est une organisation qui socialise. L'apprentissage des codes comportementaux liés à l'appartenance à ce groupe

particulier permet de diminuer l'influence des déterminants personnels. Si je veux appartenir au groupe, je vais être amené à accepter de me comporter (du moins en partie) comme les autres membres le souhaitent et à limiter certains comportements liés à mes penchants personnels. Chacun vit principalement le groupe à travers son masque social. Comme le dit Boris Cyrulnik avec humour, « *La non-intégration des individus désorganise le fonctionnement du groupe. Mais une trop bonne intégration charpente un groupe stéréotypé. Peut-être une intégration imparfaite serait-elle parfaite ?* »<sup>1</sup>. L'ajustement d'images permet petit à petit d'aller plus loin dans la découverte de la personnalité des autres membres. Le travail a une dimension culturelle importante, qui inclut les connaissances spécifiques nécessaires pour l'effectuer, les compétences techniques nécessaires, les manières de résoudre les difficultés. Chaque personne qui a fait un parcours de professionnalisation sait combien devenir coach, peintre en bâtiment ou expert auprès des tribunaux change notre manière de voir le monde, de le comprendre.

La culture d'entreprise est donc bien le produit d'un apprentissage : apprentissage de références et de façons de faire, apprentissage de comportements acceptés, retrait de la gamme de comportements de ceux qui ne sont pas acceptés, apprentissage des codes relationnels possibles, de la manière de remplir les rôles et les positions. C'est l'acquisition de la culture spécifique à notre métier qui nous amène à utiliser un jargon particulier. Chaque membre du groupe va apprendre la culture du groupe au travers d'un phénomène d'acculturation. Une partie de cet apprentissage est conscient et volontaire, il passe par la formation, le tutorat, le mentoring au sein du groupe. Une autre partie est non consciente et non volontaire et se fait par copie et imitation.

## Le modèle bernien de la culture du groupe

Eric Berne définit la culture d'un groupe comme « (...) *les influences matérielles, intellectuelles et sociales qui régulent le travail du groupe* »<sup>2</sup>. La culture comporte trois aspects qu'il dénomme : la Technique (l'aspect Adulte de la culture du groupe), l'Étiquette (l'aspect Parent de la culture du groupe) et le Caractère (l'aspect Enfant de la culture du groupe).

**La Technique** : « *Les ressources organisationnelles, économiques, intellectuelles et technologiques disponibles pour le travail du groupe* ». « *Ce que chacun a à faire* »

Il est facile d'identifier des éléments de la culture technique en se posant des questions concernant les outils et compétences nécessaires à l'activité. Pour Eric Berne, l'aspect technique de la culture permet l'efficacité, elle requiert l'usage d'un esprit logique tourné vers la réalité. Chaque entreprise dépense des sommes importantes en formation, en intégration, en recrutement, en achats de matériels et de logiciels pour maintenir l'aspect technique de la culture. L'absence d'une culture technique adaptée aux objectifs conduit à des risques de disparition pour l'organisation. La technique est en lien avec les objectifs du groupe, eux mêmes en lien avec les attentes de l'environnement.

---

<sup>1</sup> L'Enfermement du monde, p.113, Odile Jacob, 2001

<sup>2</sup> Structure et dynamique des organisations et des groupes, Eric Berne, Editions d'Analyse Transactionnelle, Lyon, 2005

**L'étiquette** : « *les règles spéciales particulières à chaque groupe, destinées à renforcer le contrat social.* »

Dans cette définition, Eric Berne parle du contrat social comme un contrat non explicite, faisant partie de l'étiquette, qui exige des membres le respect de la persona de chacun. Il s'agit de la manière dont nous souhaitons être perçu dans le groupe, par exemple comme un bon manager, comme un spécialiste de la résolution de problème, comme un technicien consciencieux, comme un élément rebelle... Le respect de la persona de chacun est important ; lorsque quelqu'un ne reconnaît pas la manière dont l'autre se présente, cela génère des risques de jeux psychologiques.

L'étiquette est importante dans un groupe car elle conduit à modeler nos comportements, même si nous n'en avons pas pleinement conscience. Elle porte sur de nombreux aspects de nos comportements (la manière dont nous nous habillons, dont nous sommes proches du responsable ou déférents, dont nous nous saluons ou non, dont nous pouvons exprimer nos idées ou valider les idées des autres. L'étiquette définit également la manière dont nous parlons en public dans l'entreprise des clients, des collègues, des produits fabriqués, des systèmes organisationnels et du leader. L'étiquette permet le maintien de la cohésion du groupe, elle nécessite que chacun ait connaissance et conscience des comportements sociaux attendus dans un groupe donné.

Le **caractère** : Pour Eric Berne le caractère est observable au travers des écarts tolérés par rapport à un contrat social dans un groupe donné. Dit autrement, il s'agit des manquements à l'étiquette tolérés par le leader. Le caractère permet l'expression de la personnalité, de la vie instinctive, des émotions par exemple.

## Une culture Adulte du groupe

Eric Berne nous amène à penser le groupe et l'organisation comme une personne, en faisant le lien entre les aspects de la culture et les états du moi. Il nous invite ainsi à utiliser les concepts d'analyse transactionnelle pour diagnostiquer les pathologies et le fonctionnement adéquat d'un groupe. Il sera ainsi possible de définir ce qu'est un scénario de groupe, des jeux psychologiques entre groupes... mais aussi ce qu'est la conscience, l'autonomie du groupe.

Pour permettre de développer la conscience et l'autonomie du groupe, deux voies sont possibles : le repérage des éléments historiques, des valeurs et dysfonctionnements des leaders qui ont contribué à créer une culture désormais moins fonctionnelle dans un environnement en mouvement (par analogie le traitement du Parent ou de l'Enfant du groupe) ; ou bien développer son Adulte en contribuant à une culture réfléchie et partagée. Une manière efficace de le faire avec des organisations est de travailler les enjeux, les équilibres, les modalités de prise de décision, les ruptures liées à trois systèmes d'orientation nommées Ethique, Efficience, Emergence<sup>3</sup>, qui guident le travail (activité et processus) des membres du groupe et gouvernent la prise de décision au sein des organisations. Généralement les modèles de fonctionnement de ces systèmes sont à l'œuvre, avec un niveau de conscience limité de la part des dirigeants et des

---

<sup>3</sup> Merci à Emmanuel Hauet, consultant, enseignant, philosophe pour l'invention conjointe de ce concept.

acteurs, concernant les croyances et valeurs qui sous-tendent les prises de décisions et la gestion des conflits entre les enjeux.

Utiliser ce modèle avec le leadership, et dans certaines circonstances avec les membres du groupe, pour élaborer les politiques et définir les objectifs, clarifier des attentes de rôle et les modalités de prise de décision, permet de clarifier dans les groupes les valeurs et orientations à l'œuvre, les systèmes de prise de décision et d'améliorer la cohérence en prenant en compte l'existence des divergences et des conflits d'enjeux, de besoins ou de valeurs.

### Les prémices du modèle

Ce modèle s'inscrit dans une vision des groupes et des organisations comme un lieu permettant l'expression des multiples facettes de la personnalité des hommes et des femmes, avec les aspects positifs et négatifs de cette expression :

- Un lieu où l'expression des intentions, des objectifs est au service d'une ambition partagée (dans le meilleur des cas) ou au service des propres enjeux des acteurs.
- Un lieu d'évolutions constantes, décidées et mises en œuvre par des professionnels, liées au marché, à la dynamique de progrès, aux contraintes, aux pressions de l'environnement.
- Un lieu de prises de décisions, basées sur le fonctionnement des hommes/des femmes et des groupes, avec conscience et hors de la conscience.
- Un lieu de ressources permettant la production de valeurs en lien avec un environnement.
- Un lieu où se côtoient de nombreux enjeux personnels, institutionnels, professionnels, politiques, relationnels ; conduisant à des tensions, des dysfonctionnements inhérents à l'existence même du groupe.
- Un lieu répondant aux besoins et aux scénarios des personnes, permettant l'épanouissement ou la souffrance ; la collaboration ou la violence ; l'appartenance ou la solitude ; le lien ou la rupture. Un lieu ayant un retentissement sur chaque acteur, sur chaque histoire individuelle, sur chaque personne.
- Un lieu où, chacun a sa mesure, va vivre une histoire de groupe et participer à la production d'une (des) cultures, une (des) identités.
- Un lieu soumis au temps, avec des crises plus ou moins fortes, des passages permettant le développement et la constitution d'une identité spécifique au groupe.
- Un lieu pour l'expression des multiples facettes de l'homme/de la femme : collaboration, désir, échanges, camaraderie, entraide, plaisir, jeux ludiques, bienveillance... et jalousie, jeux psychologiques, manipulation, jeux de pouvoirs.

Cette vision entraîne avec elle quelques corollaires.

Un groupe vu sous cet angle, vivra certainement des conflits, des dysfonctionnements organisationnels et relationnels, il aura besoin pour sa stabilité et son développement :

- de cohérence au travers d'un cadre de référence clarifié et partagé,
- de cohérence organisationnelle au travers d'une structure organisationnelle connue et acceptée,
- d'une activité utile aux yeux des membres du groupe et de l'environnement,

- d'un appareil interne (Berne le nomme l'appareil idéologique) chargé de prendre en compte les contradictions entre les enjeux des acteurs, de communiquer sur ces tensions, sur ces oppositions et de trouver des manières de les gérer,
- d'un appareil (l'appareil policier) chargé d'éviter que les inclinations personnelles ne viennent perturber le fonctionnement du groupe au-delà de ce qui est acceptable et de règles qui définissent ces limites,
- de temps et de moyens de clarification des relations entre les personnes, permettant l'ajustement d'images,
- d'une méthode permettant de se mettre d'accord dans une suite ininterrompue d'adaptation des règles et de modifications des éléments de la culture.

### Le modèle Ethique, Efficience, Emergence

Le modèle « EEE » de culture d'entreprise a pour objectif de service de base à cette méthode d'accord et de négociation du sens. La définition du contenu des trois systèmes d'orientation permet le développement d'une culture partagée Adulte, et facilite la structuration du groupe face au chaos et aux forces de rupture (dont les plus importantes sont l'Avidité, la Domination et l'Intimidation, la Peur, la Distraction). La cohésion est obtenue lorsque l'énergie des personnes (constituée des pensées, émotions et comportements investis dans le groupe et utiles à l'atteinte des objectifs du groupe) est orientée vers un objectif commun en termes d'éthique, d'efficience, d'émergence.

Dans ce modèle :

- **L'éthique**<sup>4</sup> : est considérée ici comme le fondement des actions individuelles et collectives ; la détermination en continu de ce qui est 'bon', de ce qui est 'mauvais' pour l'entreprise, le groupe. Ce à quoi il est nécessaire de croire pour assurer sa survie, son développement, son inscription dans l'environnement. L'éthique entraîne la définition de règles de fonctionnement, la mise en commun de croyances positives, de supports politiques et organisationnels pour l'adaptation et la régulation des comportements.
- **L'efficience**, la meilleure utilisation possible des moyens pour répondre à la demande ; il s'agit de la 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 échange avec son environnement.
- **L'émergence**<sup>5</sup> : modalités d'expression des forces de renouvellement de l'homme au sein du collectif de travail ; elle comporte les forces de changement, de développement, de réussite, d'épanouissement, d'autonomisation du groupe et de chacun des membres au travers du groupe... L'émergence rend compte de la réussite personnelle et collective, de la complexité née de la nature des activités et des relations au sein du groupe et avec son environnement.

---

<sup>4</sup> « L'Ethique, dans son sens large, est la discipline philosophique qui étudie les actions de l'être humain, qui englobe tant l'intention morale que la volonté humaine. L'Ethique suppose la capacité de choisir comment agir. » Code éthique de l'EATA

<sup>5</sup> « Emergence désigne l'apparition de nouvelles caractéristiques à un certain degré de complexité. (...). On peut définir l'émergence par deux caractéristiques :  
 - l'ensemble fait plus que la somme de ses parties,  
 - l'ensemble adopte un comportement caractérisable sur lequel la connaissance détaillée de ses parties ne renseigne pas complètement. (Wikipédia)

Chaque groupe ou organisation développe des modes de fonctionnement conduisant à un équilibre stable ou instable entre les trois systèmes d'orientations précitées. Ces systèmes peuvent agir en cohérence ou être en tension, bloquant une part de l'énergie du groupe dans des processus de conflits, de renégociation continue plutôt que de traitement des problèmes.

- Lorsqu'un groupe privilégie l'éthique au détriment<sup>6</sup> de l'efficacité, les normes de fonctionnement sont strictes, les relations entre les membres très codifiées, les limites d'intervention définies. Ceci, au détriment de l'énergie mise dans la résolution des difficultés de l'activité, la gestion souple des processus relationnels, la capacité d'innovation et de réponse aux besoins des clients. L'obéissance à la règle peut être prioritaire par rapport à l'activité professionnelle. Dans ce cas, l'étiquette est prioritaire, le travail Adulte de définition de normes de fonctionnement basées sur des valeurs pragmatiquement applicables n'a pas été réalisé.
- Un groupe peut privilégier l'efficacité au détriment de l'émergence : l'énergie est consacrée à la production, les processus sont optimisés, les matériels parfaitement entretenus ; mais il pourra manquer une part d'énergie créatrice, d'innovation, une place pour le développement des professionnels.
- Un groupe peut privilégier l'émergence au détriment de l'efficacité : l'énergie est centrée sur la production d'innovation, de relations humaines riches et complexes, dont les résultats mesurables ne sont pas en lien avec les attentes de l'environnement. C'est par exemple le cas, lorsqu'un groupe de travail s'emploie à fortement développer la cohésion entre les membres du groupe (exercices, régulation, temps d'échanges...) mais oublie la commande concernant l'objectif à atteindre.

L'équilibre est différent selon chaque organisation, les différences de culture entre organisations portent sur :

- la part relative de chaque système d'orientation dans le fonctionnement prescrit et réel,
- le contenu propre des objectifs dans chacun des domaines et la liaison entre ces objectifs et l'environnement du groupe,
- les modalités de résolution des tensions entre systèmes d'orientation,
- les modalités de définition des prescriptions,
- la perception des personnes du haut au bas de la hiérarchie concernant la gestion des trois systèmes d'orientation,
- les priorités accordées dans le traitement des conflits entre ces domaines.

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 et d'éthique. Il ne partage pas sa vision du monde, ses valeurs, ses enjeux et ses objectifs avec ses collaborateurs, il n'écoute pas de manière satisfaisante les plaintes et les propositions, les idées de ses collaborateurs et manque de curiosité envers eux.
- 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

---

<sup>6</sup> Détriment ne veut pas dire que ce fonctionnement est bon ou mauvais, mais que seule une dimension est envisagée, entraînant des risques pour la survie ou le développement du groupe.

conduisant à des tensions entre les acteurs de la production, de la logistique, du commercial et l'appareil financier.

### La dimension éthique de la culture

Dans le modèle Ethique, Efficience, Emergence, (EEE) la dimension éthique concerne à la fois le contenu de la culture (les valeurs pouvant être identifiées par une exploration active de ce que les personnes mettent en avant selon leurs responsabilités, des opérateurs au dirigeant) et les processus qui en permettent la détermination et les ajustements dans une conception dynamique – à la fois déterminant et produit de l'action.

Sur le plan du contenu on se penchera sur les valeurs et principes qui sous-tendent :

- l'activité du groupe,
- les relations du groupe à son environnement,
- l'organisation et la structure du groupe,
- les prises de décisions et leurs modalités,
- la gestion du processus relationnel entre les personnes.

Sur le plan du processus, de la fonction d'ajustement des représentations conduisant à produire le sens et les valeurs du groupe, on cherchera à identifier :

- les démarches et activités de création et d'ajustement des valeurs et représentations,
- les méthodes conduisant au partage de ces valeurs et représentations,
- les possibilités d'expression des valeurs et intentions,
- les méthodes de gestion des conflits de valeur,
- la place relative du leader et des membres dans la production des valeurs et représentations.

Dans chaque groupe humain, dans chaque entreprise, la part 'éthique' de la culture existe ! Des valeurs existent qu'elles nous semblent « **positives** » ou non, qu'elles puissent être entachées de désirs enfantins ou clairement réfléchies. A partir de l'image des droits de l'homme et du développement durable, « positives » signifie « permettant le développement humain, le respect de la planète et des personnes » et n'a donc de sens que dans un cadre donné.

Chacun dispose d'une éthique personnelle qui le guide, de même chaque groupe a une propre éthique, qu'il convient de mettre à jour et de nommer. Il n'existe pas d'éthique de groupe dans le sens d'un partage par l'ensemble des membres de toutes les valeurs et références comportementales (ce qui ferait de nous des clones ayant au même moment la même pensée et réalisant dans une situation donnée la même prise de décision, le même acte...), mais il existe une éthique du groupe observable au travers des comportements admis / non admis, et des comportements mis en œuvre par les membres dans des situations de choix et d'enjeux. Dans le cas d'une organisation, l'éthique de la personne morale s'observe dans les relations de l'organisation avec ses clients, ses usagers, ses fournisseurs, ses sous-traitants au bout du monde... Le partage des valeurs au sein du groupe, ne nous amène pas à modifier notre propre éthique, mais nous permet de construire des comportements en lien avec l'objectif du groupe, de décider de négocier ou de nous opposer aux valeurs affichées ou encore de comprendre pourquoi nous ne sommes pas en accord, pourquoi nous ne vivons pas bien des situations ou évènements.

La part 'éthique' de la culture influence les différents domaines du fonctionnement de l'organisation et leur donne une coloration particulière.

### Dysfonctionnements les plus fréquents

Absence de définition et de partage: Si le référentiel éthique existe toujours dans un groupe donné, il peut n'être pas identifié, pas connu, pas partagé. Dans ce cas les collaborateurs ne connaissent pas les valeurs fondamentales des dirigeants (du fondateur aux actuels managers) et il n'y a pas eu de travail de partage des valeurs. Chacun se débrouille avec sa propre vision de ce qui est bon pour lui et pour le groupe. Ceci peut amener à ce que les intérêts des groupes d'acteurs ou des individus divergent et que les enjeux centraux du groupe ne soient pas pris en compte. Lorsque c'est le cas, l'absence de clarification de la dimension éthique de la culture ne permet pas non plus la confrontation des personnes lors du non respect des valeurs centrales et des exigences professionnelles.

Éthique des leaders non acceptable aux yeux des collaborateurs: l'éthique des dirigeants peut n'être pas acceptable, voire amoral ou néfaste au regard des principes fondamentaux de la vie en société ou des droits de l'homme, par exemple le fonctionnement d'un laboratoire qui vendrait des médicaments dont il connaît la nocivité ; l'organisation et les activités d'un groupe mafieux, d'une secte... mais aussi l'importance accordée par un dirigeant à la rémunération des actionnaires.

Dissonance: les écarts entre les valeurs proposées par le groupe et une personne donnée au sein du groupe sont très fréquents. Lorsqu'un cadre ne peut pas agir en relation avec son éthique propre, la 'dissonance cognitive' qui se crée le met en tension, il va la régler soit en s'adaptant (en renonçant provisoirement à ses valeurs), soit en compensant (par ex. en cherchant à augmenter son niveau de revenu, en prenant plus de pouvoir dans le groupe) ou encore en se désinvestissant du fonctionnement collectif...

Affichage et incohérence: nous sommes plus ou moins sensibles à la cohérence entre les discours et les actes des figures d'autorité. Pour certains, l'incohérence amène de forts niveaux de colère et de désinvestissement de la relation. Les valeurs peuvent être affichées et non respectées. C'est ce qui peut se passer lorsque les chartes de management sont déployées, avec peu de concertation avec les personnes qui les appliqueront.

Contamination par des désirs (avidité, pouvoir, séduction). Dans certains cas, les valeurs affichées sont des rationalisations de désirs plus enfouis de l'Enfant. Les fortes primes (qui répondent à et stimulent l'avidité) peuvent être rationalisées avec une valeur acceptable et défendable : la participation à la réussite.

Ces différents dysfonctionnements amènent en partie un désinvestissement des membres du groupe dans l'atteinte des objectifs.

### 'Éthique' et leadership

Le leader est moteur dans le partage des valeurs du groupe et leur incarnation. Au delà de son rôle modèle, la référence explicite aux valeurs qu'il soutient permet de donner du sens aux règles appliquées, aux choix, aux orientations. Même si un collaborateur n'est pas d'accord avec le choix, l'orientation, la méthode, il peut lui donner du sens. Ceci est



nettement plus facile à vivre, en lui permettant de s'opposer au nom d'autres valeurs (pour peu que la parole circule), que l'incohérence qui va générer de la peur et de l'abstention.

**L'éthique va soutenir le fonctionnement du manager** en reliant ses actions à un modèle élaboré du monde comprenant des définitions de ce qui est bien ou mal (en situation), des valeurs indiquant la logique selon lesquelles les actions seront jugées, les modalités de leur application et une méthodologie de réflexion adaptée aux situations nouvelles. Les normes définissent ce qui devrait être fait et ce qui ne devrait pas être fait en prenant en compte le contexte et les problématiques qui apparaissent dans le contexte de l'activité professionnelle.

L'éthique constitue ainsi un support efficace à l'éclairage d'une prise de décision Adulte en donnant des repères et un cadre à la réflexion dans des situations complexes. La définition de l'EBEN (European Business Ethic Network) correspond à ce que nous souhaitons soutenir : "*L'éthique n'est pas un ensemble de principes figés mais une ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien (commun et individuel)*".

Le manager a le choix de travailler avec ses équipes de très nombreux thèmes dont tous n'ont pas le même degré d'acuité ou d'urgence selon les organisations. Ci après une petite liste ayant donné lieu à des orientations et des réflexions dans une entreprise de négoce :

- Relations aux clients (écoute client, démarche qualité, prise en compte des clients dans les processus),
- Relations aux fournisseurs / Partenaires / Concurrents / Associés (place des parties prenantes),
- Relations aux salariés. Importance de la régulation, de règles claires, respect des personnes (liberté d'expression des minorités)
- Utilité sociale des produits et des services de l'entreprise
- Responsabilité par rapport aux parties prenantes, à l'environnement, aux professionnels, recherche de sûreté de fonctionnement, de sécurité,
- Place de l'argent / ressources (prix / rémunération ; cadeaux / corruption)
- Pouvoir / autorité / prises de décisions
- Coopération et compétition au sein des équipes.

Il ne s'agit pas de traiter l'ensemble des thèmes, mais d'identifier les thèmes sur lesquels les positions du groupe sont ambiguës, non clarifiées, complexes et mériteraient d'être explorés. D'autres thèmes sont possibles ! Le choix des thèmes dépend des priorités du groupe.

Ainsi, dans cet organisme social, la réflexion éthique prioritaire a porté sur la relation aux usagers (personnes en difficulté sociale). Elle a mobilisé l'ensemble des professionnels aux seins de groupes de réflexion et s'est traduite par une charte relationnelle et surtout par de nombreuses modifications des procédures et des organisations.

### La dimension efficience de la culture

Dans le vocabulaire moderne de l'entreprise, l'efficience est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec l'optimisation des moyens engagés. C'est un anglicisme issu de efficiency.

Dans la culture d'entreprise et dans le modèle EEE, l'efficacité correspond aux réponses coordonnées permettant l'atteinte de l'objectif fixé, reconnu par l'environnement ou par les membres du groupe... dans les meilleures conditions d'utilisation des ressources naturelles, des ressources humaines et techniques. Pour Eric Berne : *« l'une des premières préoccupations de l'appareil idéologique [du groupe] est de préserver l'efficacité du groupe, c'est-à-dire de maximiser la quantité de travail effectué sur l'environnement ou la quantité de plaisir retirée de ce même environnement. La réussite dépend, souvent, de l'énergie disponible pour assurer la cohésion du groupe. »*

L'impact de la partie Efficacité du modèle porte sur :

- la fixation des objectifs pour l'entreprise, les produits, les services,
- la validation des résultats obtenus par les utilisateurs, clients, parties prenantes,
- la définition des méthodes de travail et d'organisation,
- l'acquisition des ressources nécessaires,
- l'acquisition des compétences nécessaires à l'emploi des ressources,
- la structure opérationnelle permettant l'emploi des compétences.

De nombreux modèles managériaux et d'organisation des entreprises ont pour objectif de développer l'efficacité, la plupart des démarches qualité, les démarches de lean management, six sigma... Quelques pistes pour un diagnostic dans ce domaine :

- l'existence d'une définition complète et compréhensible, accessible aux salariés sur leur poste de travail : des activités, des produits, des prestations, des processus organisationnels, permettant de clarifier les objectifs des membres et des groupes et de définir l'activité principale.
- La participation des membres du groupe à la définition des méthodes de travail. Ils sont les plus à même de définir les méthodes permettant d'atteindre l'efficacité, quelquefois avec l'aide d'outils, de concepts qui sont à leur enseigner, en mettant les membres de l'appareil (des services fonctionnels) au service des opérationnels.
- La définition claire de la structure organisationnelle, la résolution des recouvrements de tâches, la définition des circuits d'informations, tout en gardant une souplesse de prise de décision.
- L'acquisition de la culture technique propre au métier, la veille technique et technologique, la formation continue permettant de maintenir le niveau de celle-ci.
- La prise en compte et le traitement des dysfonctionnements, dans une vision de progrès.
- La mesure de l'efficacité avec des indicateurs financiers et non financiers.

Pour Rosa Krausz, 7 grandes questions peuvent permettre de comprendre comment l'entreprise gère l'efficacité :

- comment on fait pour réussir,
- comment on fait pour échouer,
- comment on prend des décisions,
- comment on traite les problèmes,

- comment on se sépare de quelqu'un,
- comment on gère le temps,
- comment on gère l'argent.

L'intérêt du modèle EEE est principalement de permettre de rapprocher les développements de l'efficacité en lien avec l'aspect Ethique et en lien avec l'aspect Emergence. Prenons par exemple la mesure (les indicateurs) : il est sans doute utile de mesurer les gains de productivité, l'amélioration des services aux consommateurs et à la collectivité, mais cette mesure n'est pas suffisante. L'inscrire dans une vision de responsabilité sociétale apporte des bénéfices à long terme sur le plan de l'Emergence et de l'Ethique. Il sera ainsi intéressant de mesurer l'amélioration des capacités d'innovation et le renforcement des moyens de recherche et développement, la protection et le développement de l'approvisionnement national ou régional, la protection de l'environnement et la diminution des externalités négatives (pollution).

### Dysfonctionnements les plus fréquents

- Absence de renouvellement de la culture technique, l'exemple le plus flagrant est celui de Kodak, qui de leader de la photographie a presque disparu en ne prenant pas le virage du numérique.<sup>7</sup>
- L'absence de ressources adaptées aux besoins des collaborateurs,
- Les erreurs de priorités, dans la confusion des échelles de temps par exemple (urgence, importance),
- l'absence de réponse de la part du leadership concernant les propositions des salariés, les demandes d'intervention urgentes ou les investissements améliorateurs,
- la réflexion court terme, par exemple concernant les sources d'énergie, les achats,
- la démotivation des professionnels, par trop de pression, absence de compréhension de leur environnement professionnel, de l'intérêt de leur tâche, de la place de leur activité dans la prestation ou production globale, manque de signes de reconnaissance,
- le temps passé dans les jeux psychologiques, les jeux de pouvoir au détriment de la collaboration et de la cohésion des équipes,
- la recherche de coupables plutôt que la résolution fonctionnelle des problèmes,
- la multiplication de services fonctionnels déconnectés de l'opérationnel, retournant une part d'énergie des groupes au profit de leur propre survie.

### La dimension émergence de la culture

Dans la définition que nous donnons, l'émergence est constituée des modalités d'expression des forces de renouvellement de l'homme au sein du collectif de travail. Lorsque l'on met des personnes en contact dans un groupe, avec ou sans objectif, les relations qui se mettent en place peuvent être plus riches (émergence) que ce que

---

<sup>7</sup> [https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/comment-kodak-s-est-tire-une-balle-dans-le-pied\\_1375031.html](https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/comment-kodak-s-est-tire-une-balle-dans-le-pied_1375031.html)

laisserait prédire l'analyse des compétences ou des capacités de raisonnement, d'organisation de chaque individu. L'émergence est une force rendant complexe les assemblages, avec un réel changement d'ordre logique dans la complexité (le global est supérieur à la somme des parties) : une molécule a des propriétés très nettement différentes de celles des atomes, une protéine a des propriétés extraordinairement plus complexes que celles des molécules qui la compose, l'ADN a une capacité d'orienter la vie que n'ont pas les molécules elles-mêmes.

*« L'émergence est un concept qui intervient lorsque des systèmes simples interagissent en nombre suffisant pour faire apparaître un certain niveau de complexité qu'il était difficile de prévoir par l'analyse de ces systèmes pris séparément. » Wikipédia*

Pour Edgar Morin : *« L'émergence consiste dans le fait que d'une organisation, qu'elle quelle soit, à un moment donné apparaissent des propriétés et des qualités qui n'existent pas dans les éléments qui la constituent. Par exemple : l'organisation de l'homme est faite d'éléments uniquement physico-chimiques qui existent dans la nature, mais leur association et l'organisation même de l'homme produisent les capacités de se réparer, de se mouvoir en même temps que des qualités cognitives. Ainsi, Mind signifie l'émergence au cerveau humain de quelque chose qui est en connexion avec la culture. Quand une émergence apparaît, elle semble simple mais elle produite par quelque chose de très complexe qui la compose. »*

A partir de cette vision, il est aisé de construire une représentation de l'émergence dans les groupes humains, comme ce niveau de complexité lié aux interactions entre les personnes, aux relations qui se tissent entre les acteurs, qui conduisent à une appréhension du monde et une manière de le traiter spécifique au groupe. La culture du groupe n'existe que parce que des propriétés émergent de la plus grande complexité du groupe par rapport à un assemblage simple de personnes.

Selon Wikipédia : « On peut définir l'émergence par deux caractéristiques :

- l'ensemble fait plus que la somme de ses parties. Ceci signifie qu'on ne peut pas forcément prédire le comportement de l'ensemble par la seule analyse de ses parties.
- l'ensemble adopte un comportement caractérisable sur lequel la connaissance détaillée de ses parties ne renseigne pas complètement.

À partir d'un certain seuil critique de complexité, de nouvelles propriétés peuvent apparaître dans ces systèmes, elles sont dites propriétés émergentes. Ces dernières deviennent observables lorsqu'elles vont dans le sens d'une organisation nouvelle. » Wikipédia

D'un groupe peut émerger des organisations générant de la souffrance, du plaisir, de l'apprentissage, du partage ou du retour sur soi. Pour le modèle EEE, l'émergence sera considérée principalement dans sa valence positive, de développement et de progrès, dans le sens de l'énergie de vie. Cette approche est bien sûr critiquable, mais elle nous permet d'observer mieux ce qui est à l'œuvre dans le groupe ou dans l'organisation. Ainsi l'Émergence va comporter les forces de changement, de créativité, de développement, de réussite, d'épanouissement de chacun au travers du groupe... L'émergence rend compte de la réussite collective, de la complexité née de la nature des

relations humaines, plus complexes qu'une simple obéissance aux règles établies et au pouvoir dominant.

Développer la possibilité de l'émergence dans un groupe ou une organisation permet d'initier de la **créativité** dans les réponses aux questions et traitement des problèmes (rappelez-vous : la culture du groupe c'est ce qui permet de traiter les difficultés rencontrées par le groupe. Quand la culture est figée, elle conduit à répéter les erreurs et les modes de fonctionnement du passé (utiles ou inefficaces) ; quand la culture permet l'émergence, de nouvelles attitudes, de nouvelles réponses aux problèmes seront possibles.

Bien sûr au sein des différents groupes, de différentes organisations, de nombreux types de comportement ou de méthodes de fonctionnement nouveaux ont émergé, il est possible de les identifier et d'appliquer un certain nombre de tactiques / pratiques à d'autres groupes. Comme l'apprentissage pour l'homme, l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement est possible pour les groupes.

Plusieurs thèmes me semblent porteurs (mais j'imagine que vous avez vous aussi vos préférences) :

- L'intelligence collective,
- Le développement de l'entreprise apprenante,
- Le co-développement professionnel,
- La pédagogie blanche,
- Le management en humanité,
- Le travail en équipe autonomes.

Dans le cadre de l'émergence, chaque professionnel trouvera à terme un bénéfice à collaborer avec les autres acteurs pour développer sa propre performance et celle du groupe. Le résultat étant que la performance de chacun au sein du groupe devient plus forte que s'il était isolé.

Pour permettre le développement de l'émergence plusieurs éléments sont à renforcer au sein du groupe :

- une adhésion individuelle aux buts communs,
- une liberté d'action et d'innovation, permettant également l'investissement de chacun dans son domaine d'excellence,
- le développement de la confiance entre les membres, de l'entraide et de temps de régulation le cas échéant,
- des règles de fonctionnement clarifiées et identiques pour tous les membres. (ou lorsqu'elles sont différentes pour une catégorie de personnel, une explication rationnelle et cohérente de la nécessité de la différence),
- une organisation dynamique, avec des possibilités de changement d'organigramme en fonction des enjeux de l'environnement, impliquant que la répartition des rôles est fondée sur le volontariat et la complémentarité des compétences,
- une gestion collective des enjeux et des modalités d'organisation,
- le développement de l'autonomie de chacun dans sa propre sphère d'activité et des modalités simples et acceptées de prise des décisions stratégiques ou communes,
- un espace de travail et d'intelligence collaboratif permettant de développer les interactions, les temps de partage,

- des outils de coopération, basé sur un système d'information permettant l'accès en temps réel aux informations et à leur contexte (ce qui donne du sens à l'information brute) et sur un réseau de communication moderne,
- des processus d'apprentissage permettant de donner une place au respect des erreurs et tâtonnements ; la variété des modalités de formation<sup>8</sup>,
- des modalités clarifiées permettant aux groupes professionnels de développer des réponses innovantes ou nouvelles pour le groupe,
- quelques interfaces facilitant la coordination des actions : procédures, normes, standards,
- des systèmes de partage des informations essentielles et de partage des difficultés ressenties ou vécues,
- un système de régulation simple, permettant à chacun de connaître les éléments qui vont permettre d'évaluer son action, un regard partagé (dans l'exemple de la supervision ou des groupes de co-développement) permettant de corriger les erreurs de fonctionnement et d'optimiser les processus,
- le développement de bases de connaissances permettant de conserver une trace de l'action, de détecter des signaux à bas bruit,
- des outils de partage d'expériences, permettant l'expression des différences, des expériences singulières, de la subjectivité,
- une volonté traduite dans les actes d'augmenter le nombre d'interactions entre les individus, les services, les sous-ensembles de l'organisation,
- et par-dessus tout laisser de l'espace, du temps, permettre les croisements...

**Un groupe ou une organisation ne peut pas s'emparer de tous ces thèmes en même temps, elle a en revanche le loisir, dans son contexte, dans le respect de son éthique, de développer un ou plusieurs points permettant de déclencher le processus d'assouplissement qui conduira à l'émergence. C'est un thème qui peut être avantageusement traité en CODIR.**

Un point central est néanmoins à prendre en compte, l'émergence, dans le sens que nous lui accordons d'enrichissement de la complexité du groupe, n'apparaît dans les groupes que si les règles de fonctionnement sont suffisamment claires et intégrées pour laisser de grands espaces de liberté. Un groupe très hiérarchisé (qu'il s'agisse d'une volonté du leader ou d'un aspect de la culture du groupe non élaboré) ne permettra pas l'apparition de ce qui est désormais nommé l'intelligence collective, il y a en effet de grandes chances que les membres du groupe se suradaptent aux attentes et aux idées du chef et qu'il n'y ait aucune fécondation par des apports croisés, des échanges, la reprise des idées des autres pour les enrichir...

Dans tous les cas, les 3 dimensions sont largement interdépendantes, il est rare qu'une entreprise réussisse sur le long terme sans innovation, développement humain ou sans avoir réfléchi à ses valeurs.

---

<sup>8</sup> cf. les apports de Nonaka sur la création de connaissance dans les groupes