

Module 5

L'Organisation



Les fondamentaux de CT valent pour l'Organisation



- Le développement de l'Okness des acteurs, le développement de l'autonomie, le développement de la capacité de changement sont fondamentalement le positionnement de :
 - ▶ L'OD (l'Organizational Development) qui regarde une organisation comme un être humain qui a les mêmes besoins de développement et donc nécessite une approche pluridisciplinaire pour la comprendre
 - ▶ La TOB (Théorie Organisationnelle de Berne (AT appliquée au champ des organisations) que nous avons choisi ici comme modèle de diagnostic
 - ▶ L'Intelligence Collective telle que définie par Vincent Lenhardt
- De ce fait, ces trois polarités constituent les référents théoriques de ce module



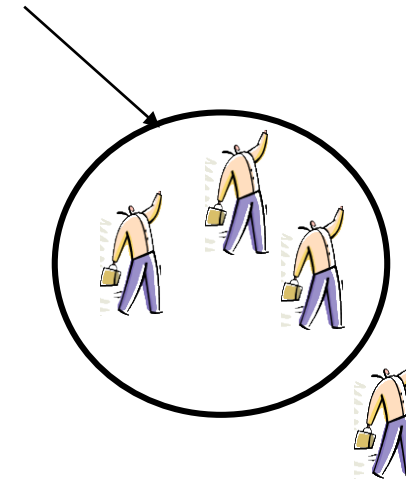
Les basiques de la Théorie Organisationnelle de Berne

Le diagramme de structure simple



- Qu'est-ce qu'un « groupe » ou un « système » ?
 - ▶ C'est un ensemble de personnes qui se distinguent de leur environnement par une mission (qui est parfois floue) et des critères d'appartenance (qui peuvent être souples ou rigides)
 - ▶ Le diagramme de structure simple est une façon commode de se représenter cette réalité
- La première question qu'il convient de se poser est celle sur le système que l'on étudie : le nommer !
- On va ainsi pouvoir constater que certaines personnes sont dedans alors que d'autres sont dehors
- Cette enveloppe est appelée la frontière externe du système

Frontière externe

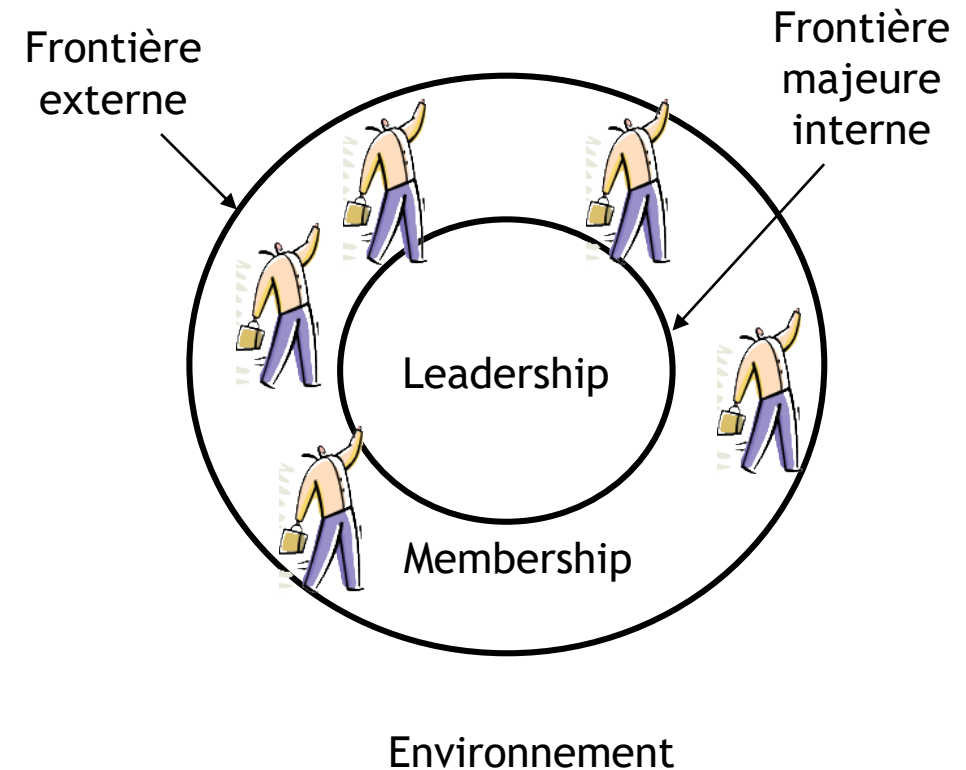


Environnement

Les frontières



- A l'intérieur de cette frontière externe, on va trouver ce que l'on nomme la frontière majeure interne qui sépare la zone de *Membership* de la zone de *Leadership*
- Attention, en présence d'un client, il est important de préciser sa définition du *leadership* puisque c'est un mot qui relève d'un cadre de référence donné



Le leadership, vu de la TOB



- Le leadership est une fonction : tout groupe dispose toujours d'un leader qui exerce la fonction de leadership, même si celui-ci n'est pas déclaré, l'autogestion sans leader étant un mythe
- Cette fonction permettant la cohérence de la structure, elle doit être claire et identifiée
- Le fonctionnement en réseau (leadership partagé mais pas inexistant) n'est possible que si les frontières ne sont pas fermées. Cette double réalité (frontières poreuses et leadership partagé) exige un très haut degré d'autonomie des acteurs
- Tout problème dans la zone de leadership, en particulier sur les places de chacun, a des conséquences dans l'ensemble du système

La place de « l'adjoint »

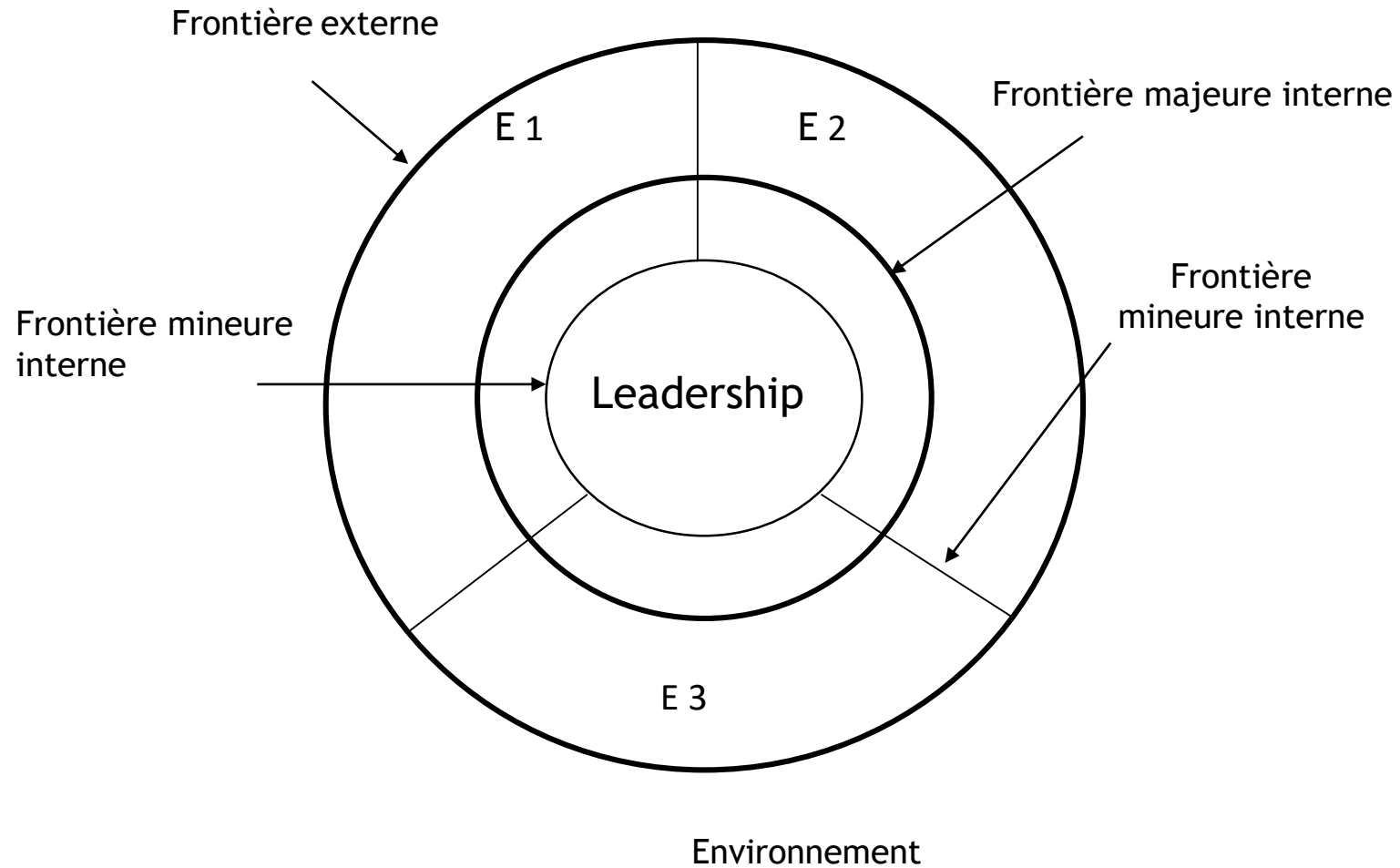


- Le « faisant fonction » et l'adjoint souffrent souvent d'une problématique identitaire car ils ne savent pas où se placer : chaque collaborateur appartenant à la sphère du Membership va venir tester comment le « faisant fonction » ou adjoint se place de lui-même dans le système. Pour faire tomber l'ambiguïté de cette absence de positionnement posée par le système ou par la personne, on retrouve deux comportements classiques dans les groupes :
 - ▶ Soit les personnes posent des questions directes : êtes vous mon patron ? Appartenez-vous à la direction?
 - ▶ Soit elles instaurent des jeux psychologiques et des transactions à double fond (message social et psychologique issus d'Etats du Moi différents) pour comprendre comment se positionner



- Attention, il ne suffit pas qu'il y ait une mission partagée pour que les personnes d'un groupe se mettent au travail
 - ▶ Il faut conjuguer à cela des critères d'appartenance et d'identification par chacun de celui qui prendra le rôle du leader
- Plus une personne dispose d'un haut degré d'appartenance et d'une identification claire du leadership, plus elle est mobilisée(able) dans l'activité du groupe

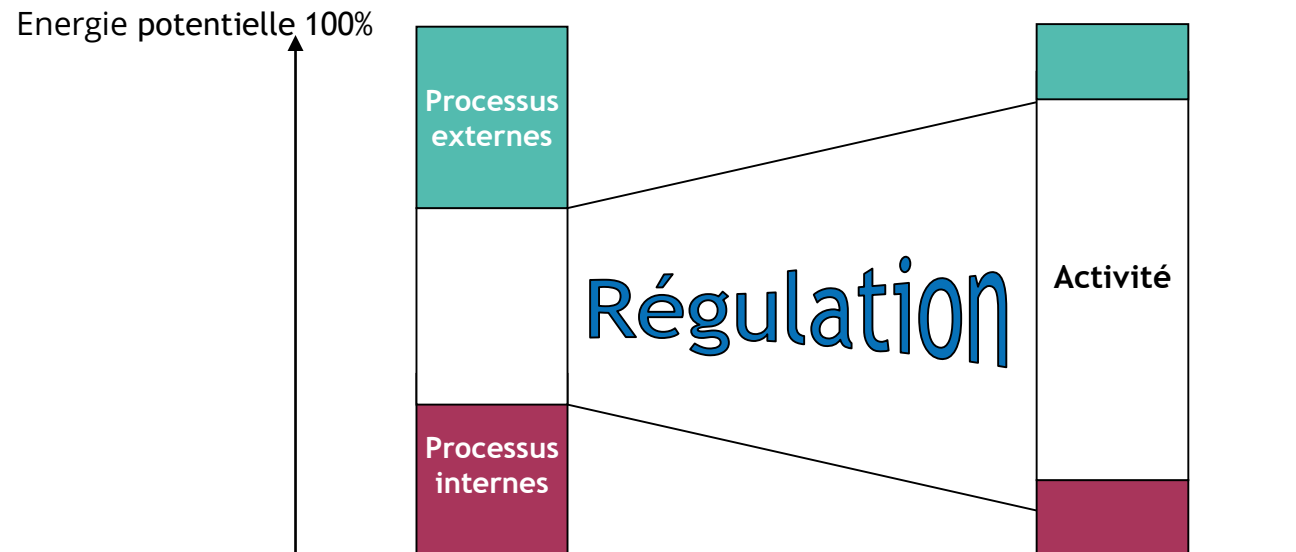
Le diagramme de structure complexe



L'activité et les processus




- On nomme **processus** la façon dont l'énergie d'un groupe se répartit quantitativement et qualitativement dans le travail de l'équipe
- Les processus ne sont pas à confondre avec **l'activité du groupe**, laquelle correspond à l'énergie à la réalisation de la mission




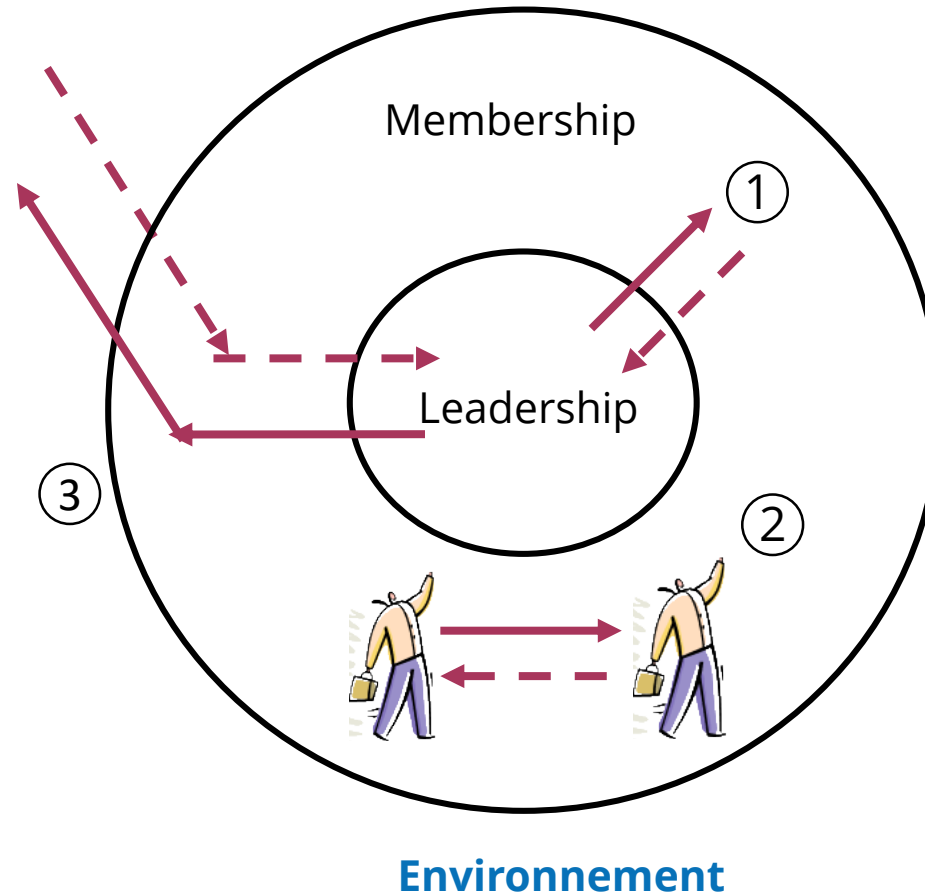
Le diagramme de structure dynamique



On nomme aussi « processus » une pression qui agit sur les zones du système et qui entraîne en retour une cohésion

 **Action** : pression

 **Réaction** : cohésion



- ① **Processus Majeur Interne** : stratégies personnelles contre la cohésion du leadership
- ② **Processus Mineur Interne** : stratégies personnelles qui s'affrontent
- ③ **Processus Majeur Externe** : pression sur les membres du groupe pour détruire le leadership (pression destructrice externe contre la cohésion du groupe)



La structuration du temps

Utilisation et fonction des différents temps d'un groupe



Le retrait

Dans un dynamique positive : je me retire afin de ne pas envenimer une situation

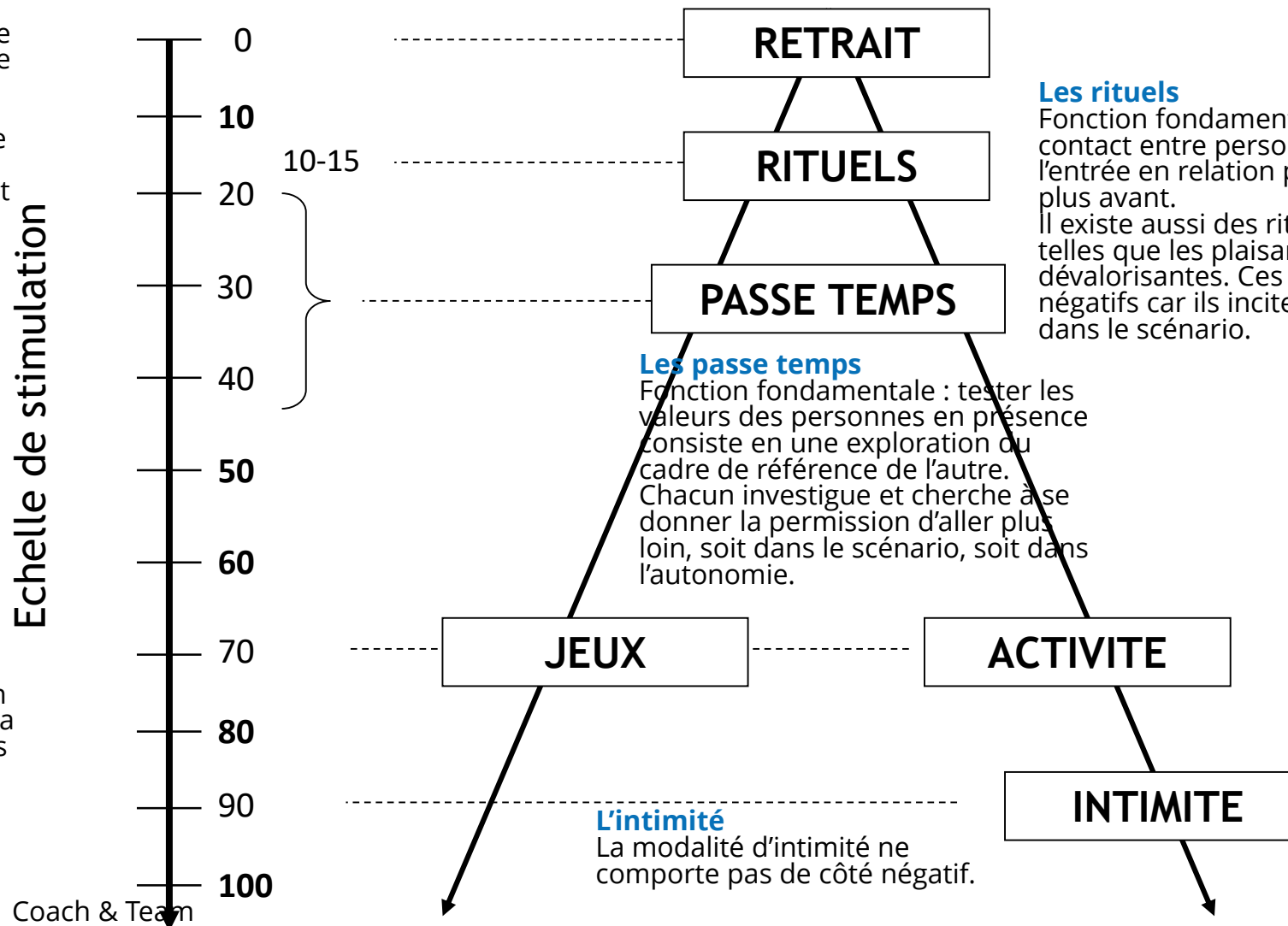
Négative : je boude pour marquer ma différence, pour que l'on vienne me chercher, etc.

Neutre : je ne suis pas en contact et voilà tout

L'activité

Fonction fondamentale : travailler ensemble pour la réalisation d'un objectif commun.

Quand l'activité devient négative, on parle de jeux psychologiques dont la finalité est la récupération de signes de reconnaissance négatifs.



Zoom sur les jeux



- Lorsque la structuration du temps se vit dans la partie positive, elle renforce les Etats du moi dans une relation de type triangle pédagogique
- A contrario, si le temps est structuré de façon négative dans le renforcement du scénario, les Etats du Moi « s'appauvrissent » et les relations se fondent sur une logique de triangle dramatique



L'ajustement d'imago

L'imago de groupe et son ajustement



- L'imago a été défini par Jung comme étant l'image des figures maternelle, paternelle et fraternelle qui structurent la psyché humaine
 - ▶ Cette image oriente nos croyances et ce faisant toutes les relations aux autres
- Eric Berne a étendu ce concept aux groupes et s'est intéressé à la manière dont chaque membre d'un groupe a une représentation conscient ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être
- Lorsqu'une personne intègre un nouveau groupe, elle y rentre avec un imago initial – dit de « imago de protocole » - qu'elle va ajuster au cours du temps jusqu'à ce que les membres du groupe soient identifiés pour qui ils sont réellement
- **L'imago de protocole** est propre à chacun et situe la personne par rapport à une place d'autorité et un nombre d'autres acteurs

Les étapes de l'ajustement d'imgo



- Lorsque je rentre dans un groupe, je vais ajuster mon **imgo de protocole** suivants 4 étapes
- La première étape, dite **provisoire**, est un **imgo indifférencié** : je cherche à identifier le leader, quelles sont les règles et ce qui est important pour le leader, les autres membre du groupe étant pour moi indifférenciés
- La seconde étape, dite **adaptative**, est un **imgo partiellement différencié** : progressivement, chacun des membres du groupe sera affecté à une place de mon imago protocolaire, au fur et à mesure des places se créeront en moi pour les rôles absents de mon imago protocolaire
- La troisième étape, dite **opérative**, est un **imgo en cours de différenciation** : la question importante pour moi devient alors « qui suis-je dans l'imgo du leader ? » / « où est ma place et celle des autres ? »
- L'étape finale, dite **secondaire**, est **l'imgo totalement différencié** : chacun a trouvé sa place dans mon imago initial

L'ajustement d'imgo et la structuration du temps : pour un diagnostic rapide

