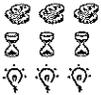


THÉORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (TOB)



Accompagner le changement
Favoriser la cohésion de l'équipe
Leadership et performance

Par François KLEIN

Consultant. Coordinateur de la traduction de l'ouvrage d'Eric Berne *Structure et dynamique des organisations et des groupes*.

HISTORIQUE ET AUTEUR

Fondateur de l'Analyse transactionnelle (cf. page 11), Eric Berne a rédigé à partir de sa pratique de thérapeute de groupe et d'intervenant en hôpital, un ouvrage, *Structure et dynamique des organisations et des groupes* (1966). Par la suite, Elliot M. Fox a structuré et schématisé une interprétation de cet ouvrage dans un article intitulé en français la « Théorie organisationnelle de Berne », connu sous le nom de schéma de Fox.

DESCRIPTION DE LA THÉORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE

La Théorie organisationnelle de Berne (TOB) est un outil de diagnostic des organisations et des groupes. Elle peut s'appliquer aussi bien à une équipe qu'à une entreprise. Cette approche facilite la définition des hypothèses sur l'origine des difficultés et permet de définir des plans d'action visant une plus grande efficacité.

Le diagnostic distingue quatre dimensions :

- **l'environnement**, c'est-à-dire tout ce qui est à l'extérieur du système, mais en relation avec lui. La frontière externe détermine ce qui appartient au groupe et ce qui n'y est pas. La frontière

interne distingue les membres du groupe de ceux qui appartiennent au leadership. Ces notions permettent d'analyser l'impact de l'environnement sur le groupe, et inversement. Par exemple, quelles conséquences pour l'entreprise si le service Paie est sous-traité à un prestataire externe ? Quel management dans un groupe projet où le leadership n'est pas clairement identifié ?

- **l'autorité du groupe**, avec d'un côté le leadership, et son « bras armé » l'appareil des services fonctionnels et, de l'autre, l'organigramme (« structure publique ») et le nom du groupe, ses règles de fonctionnement explicites et implicites (« sa culture »). Concrètement, qui est le chef ? Comment faire de la cohésion dans une équipe qui s'appelle « Division... » ? Que signifie « bien travailler » dans ce groupe ? Que transmet-on en priorité aux nouveaux ? Qu'est-ce qui est toléré comme manquements aux règles ? Quel est le jargon du groupe ?...
- **les membres du groupe** avec la « structure individuelle », à savoir les personnes qui occupent de fait les postes prévus dans l'organigramme, mais aussi la « structure privée », l'imago, autrement dit la manière dont chacun, en son for intérieur, se représente sa place, la place des autres et celle des leaders dans le groupe ou l'organisation. À quel groupe appartient l'assistante partagée entre deux directeurs de région ? Que disent les commerciaux de l'équipe marketing ? Et entre eux, que pensent les membres de l'équipe commerciale « grands comptes » au sujet des commerciaux « consommateur final » ?
- **le travail de groupe**, au sein duquel Berne distingue l'activité de groupe (la poursuite des objectifs opérationnels), et le processus, la manière dont le groupe s'y prend pour y parvenir. Quel est le principal enjeu stratégique du groupe aujourd'hui ? Son objectif est-il adapté à son environnement ? Quelles sont les réunions régulières ? Comment se passent-elles ?

Le concept particulièrement innovant de la TOB : l'imago de groupe. Comment une personne se représente-t-elle sa place dans un groupe ? Comment une équipe voit-elle et vit-elle sa place dans une organisation ?

L'imago évolue avec le temps. Il s'ajuste progressivement.

Premier temps du groupe : l'imago est provisoire. Par exemple, lorsque des salariés intègrent un groupe projet : il y a le chef de projet,

moi et les autres. C'est le temps du retrait, de l'observation silencieuse des autres, et de quelques rituels : « Bonjour, ça va, je m'appelle... et vous ? » À ce stade, chacun participe.

Deuxième temps : l'imagé adapté. Chacun commence à se faire une idée un peu plus précise des caractéristiques de quelques autres. Et, surtout, se demande comment se comporter par rapport au chef de projet : se faire remarquer ou, au contraire, s'effacer ? Chacun commence à s'impliquer dans la vie du groupe. Tout en discutant beaucoup de sujets... peu impliquants pour soi.

Troisième temps : l'imagé opérationnel. Les représentations des uns sur les autres sortent du flou. Tout le monde est au travail. Y compris avec quelques jeux psychologiques. Les membres commencent à comprendre comment fonctionne le leader, à quoi il est sensible, ce qui est permis et interdit.

Enfin, dernier temps, l'imagé est ajusté. Plus personne n'est dupe des autres. Le groupe est devenu important pour chacun. C'est le moment où chacun est clair sur ce qu'il est prêt à faire pour la survie du groupe. C'est le temps du travail et de l'intimité. Avec un sentiment d'appartenance au groupe.

APPLICATIONS POSSIBLES

- Cohésion d'équipe et coopération.
- Intégration des nouveaux salariés.
- Règlement de conflits, en valorisant le rôle des conflits et des jeux psychologiques dans la structuration d'un groupe.
- Renforcement du leadership : travail sur les frontières externes du groupe et sur les frontières internes entre le leadership et les membres.

APPORTS ET LIMITES

L'apport essentiel de la Théorie organisationnelle de Berne est de maintenir en permanence à l'esprit la complexité des organisations et, paradoxalement, de sortir de la psychologisation des rapports humains, surtout dans un univers de consultants traversé par la vogue du développement personnel. Lorsque l'explication est de l'ordre de

l'organigramme, nous sommes invités à regarder les personnes. Lorsque l'on est sur les individus, il est aussi important de se demander quelle est la fiche de poste ou, au contraire, quel est « l'ímagó ». Lorsque le manager s'interroge sur la non-atteinte des objectifs, mieux vaut observer les processus de groupe. La limite : une lecture trop mécanique du développement des groupes avec, en filigrane, cette norme, réductrice, qui veut qu'une équipe performante est une équipe où les membres s'entendent bien et où ils sont capables de résoudre leurs conflits.

Les conseils de l'expert

La TOB est riche de nombreux diagrammes, parmi lesquels celui des places. Dessiner, ou faire dessiner, la façon dont chacun est installé par rapport aux autres dans un bureau, un couloir, un bâtiment, est toujours riche d'enseignements. Pour le manager comme pour l'intervenant, la TOB est une manière simple de prendre du recul.

« COMMENT ÇA MARCHE »

La TOB, ses principes et les outils qui en découlent peuvent s'acquérir en quatre jours de formation. Cela dit la TOB s'appuie sur les travaux et écrits d'Eric Berne, fondateur de l'Analyse transactionnelle. Il est donc souhaitable d'avoir un solide bagage en AT pour pouvoir bénéficier pleinement des apports de la TOB. Dans le parcours de formation approfondi aux concepts clefs de l'Analyse transactionnelle, deux jours sont souvent consacrés à la TOB, plutôt en fin de parcours.

TÉMOIGNAGE

« En dessinant la répartition des personnes et des bureaux dans nos locaux, j'ai compris non seulement d'où venaient les conflits au sein de l'équipe, mais surtout qu'il fallait faire descendre le directeur commercial au rez-de-chaussée, avec ses équipes. Dans une période de réorganisation et où les ventes commençaient à poser problème, c'était stratégique » (Pierre B, chef d'entreprise).

REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

FOX Elliot M., « La théorie organisationnelle de Berne », *Classiques d'Analyse transactionnelle*, vol. 1, 1966.

VERGONJEANNE François, *Coachier les groupes et les organisations avec la Théorie organisationnelle d'Eric Berne*, InterÉditions, 2010.

BERNE Eric, *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Éditions de l'Analyse transactionnelle, 2005.