



Intervention systémique, analytique et stratégique en organisations

Stéphane Desselas, formateur CFIP

Bruxelles, 2024

Intervention systémique, analytique et stratégique en organisations

1) Définir l'organisation

2) Identifier la problématique organisationnelle

3) Utiliser une ou plusieurs grilles d'analyse:

- Mintzberg: structure et pouvoir.
- Crozier: jeux de pouvoir.
- Palo Alto: systémique des interactions.
- Mucchielli: systémique qualitative.
- TOB (Berne): analyse des frontières.
- Socio-psychanalyse (Enriquez, Mendel): l'organisation en analyse.

4) Elaborer des propositions d'intervention

5) Etudes de cas

Plan

Partie I
Introduction

Définir l'organisation

Partie I Introduction

Définir l'organisation: une structure composée d'acteurs, créateurs de règles implicites et explicites de fonctionnement formant système, pouvoir et culture.

Chacun fait une présentation historique et descriptive de son organisation à tour de rôle et en fait un dessin (par deux), puis présentation au groupe

Partie II

La problématique organisationnelle

Partie II

Identifier la ou les problématiques organisationnelles:

Par un jeu de questions ouvertes, le formateur aide à l'émergence d'une ou plusieurs problématiques avec une personne.

Chacun explore la ou les problématiques organisationnelles de l'autre (par deux).

Exemples de problématiques:

- Démotivation
- Carence de leadership
- Mauvaise organisation
- Manque de reconnaissance
- Problématique de genre ou entre générations
- Conflits entre personnes...

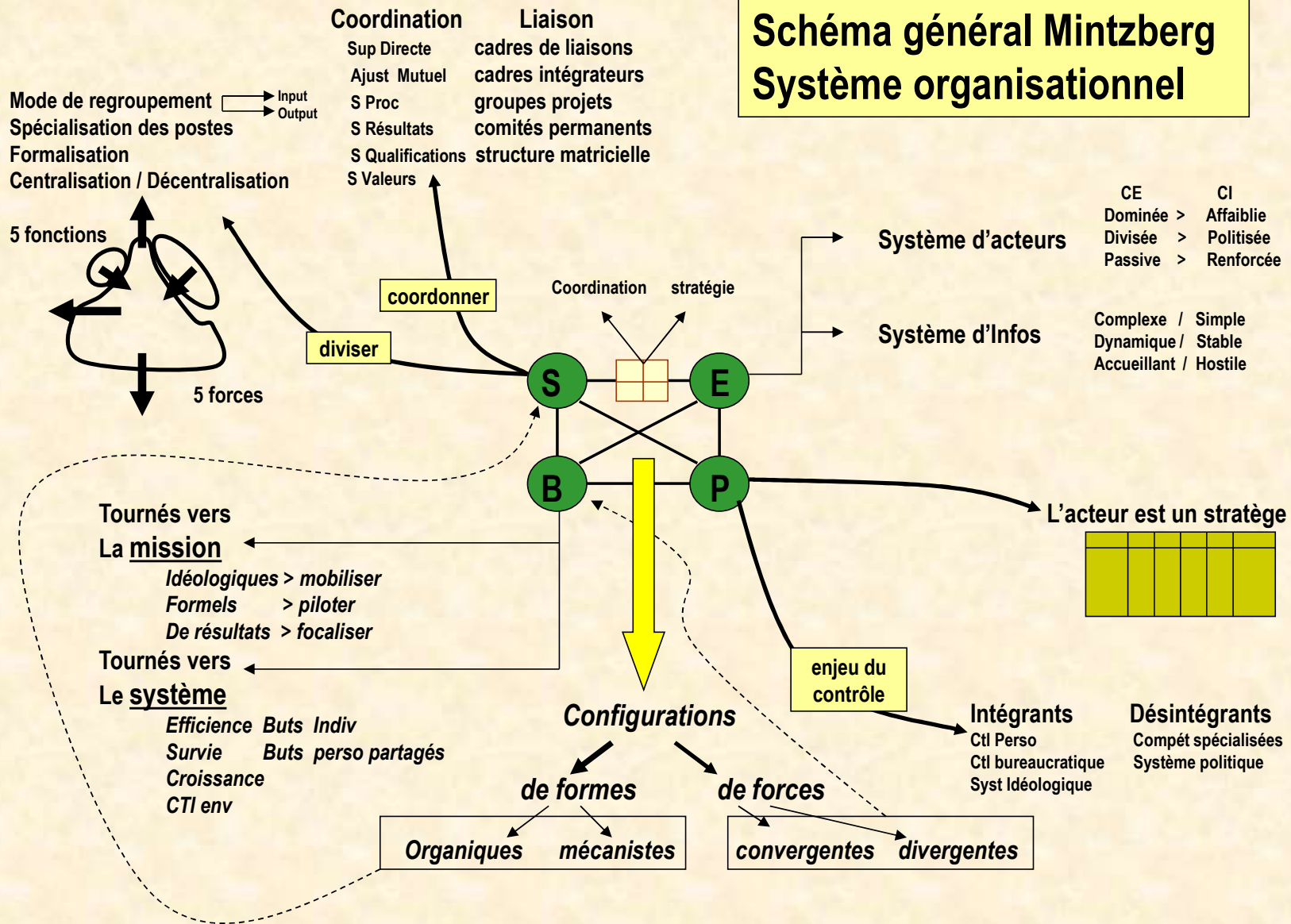
Partie III

Les grilles d'analyse

La grille
d'analyse
Mintzberg

Structure et pouvoir

Schéma général Mintzberg Système organisationnel



The background features several sets of curved, concentric lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a circular path. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Mintzberg

La structure

La grille d'analyse Mintzberg

La division du travail

Existence ou non d'unités distinctes.

Regroupement des unités selon deux modes:

-Regroupement par **output**: par clients, produits, territoires (marchés). Décentralisation verticale et performance via les résultats.

-Regroupement par **input**: par métiers, outils, fonctions. Centralisation verticale et parfois buts divergents.

La division du travail peut se faire sur **une base verticale** (hiérarchique) ou **horizontale** (par clients, secteurs, tâches).

La division peut être de nature plutôt centralisatrice ou décentralisatrice d'un point de vue horizontal ou vertical.

Chaque participant définit la division du travail dans son organisation (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg

Les fonctions

Le sommet stratégique, le pilote (D.G, Comex...)

La ligne hiérarchique, le management (managers, cadres)

Le centre opérationnel, la production (agents, employés, ouvriers).

Une variable importante: le niveau d'expertise et de qualification.

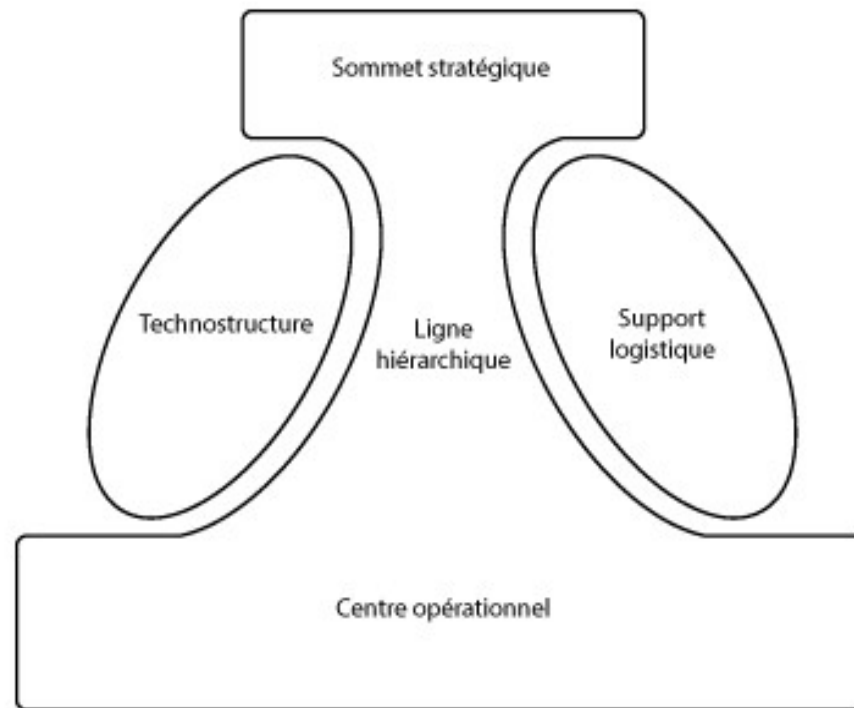
La technostucture, les méthodes, standards (bureau d'étude, contrôleurs de gestion...)

Le support logistique, l'appui (juristes, comptables, ménage...)

Cette fonction risque souvent l'externalisation.

Chaque participant représente son organisation selon cette grille (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg



La grille d'analyse Mintzberg

Les forces internes

Le sommet stratégique veut centraliser pour garder le pouvoir.

La ligne hiérarchique veut prendre son indépendance, se « balkaniser » (décentralisation verticale).

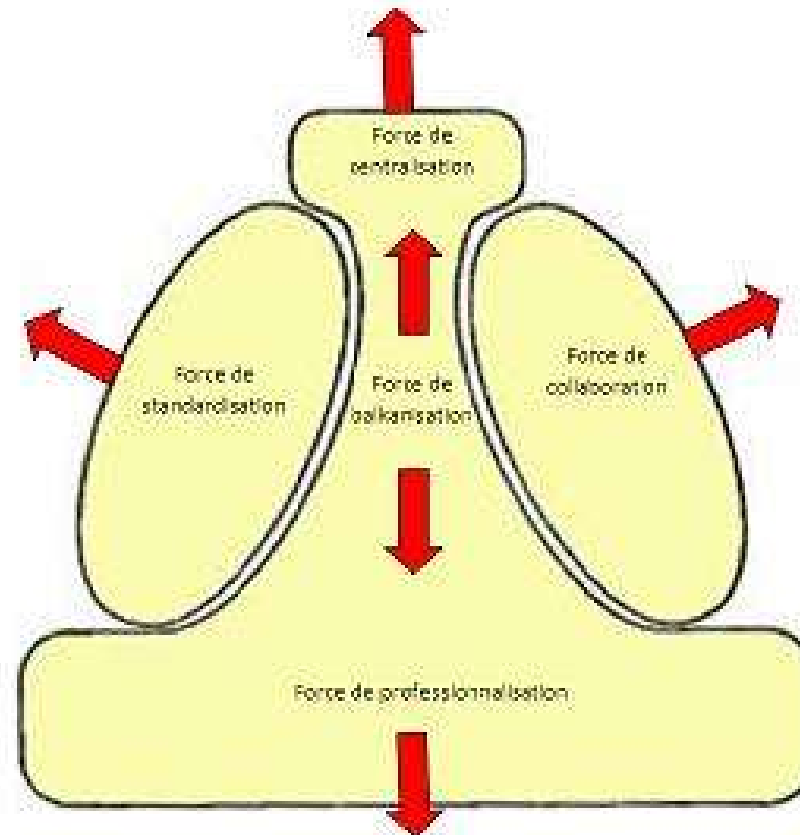
Le centre opérationnel veut se professionnaliser pour gagner en autonomie vis-à-vis du management.

La technostucture veut rationaliser le plus possible.

Le support logistique veut collaborer pour éviter l'externalisation.

Chaque participant analyse les forces internes en jeu dans son organisation (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg



La grille d'analyse Mintzberg

Les configurations organisationnelles comme formes

A chaque force interne correspond une tendance à aller vers un type d'organisation:

- Pour le sommet stratégique, **la forme entrepreneuriale** : peu de divisions des unités, peu de lignes hiérarchiques et pas de technostructure (exemple: PME).
- Pour la ligne hiérarchique, **la structure divisionnalisée**: regroupement par marchés, autonomie des directeurs locaux, contrôle des résultats, liberté des moyens (exemples: service public, banque, assurance).
- Pour le centre opérationnel, **la bureaucratie professionnelle**, pouvoir remis aux mains des professionnels, coordination par la qualification, pouvoir de la compétence, oubli parfois du client, confusion entre autonomie et indépendance (exemples: écoles, hôpitaux, universités).

La grille d'analyse Mintzberg

Les configurations organisationnelles comme formes

- Pour la technostructure, **la bureaucratie mécaniste**: procédures très formelles, centralisation, nombreux standards, contrôle important (exemples: production ou service de masse comme Amazon ou SNCF).
- Pour la logistique, **l'adhocratie**: peu de structures, grande capacité d'innovation, ajustement mutuel, travaux d'experts (exemples: start up, cinéma, prototype...).

La grille d'analyse Mintzberg

Les configurations organisationnelles comme forces

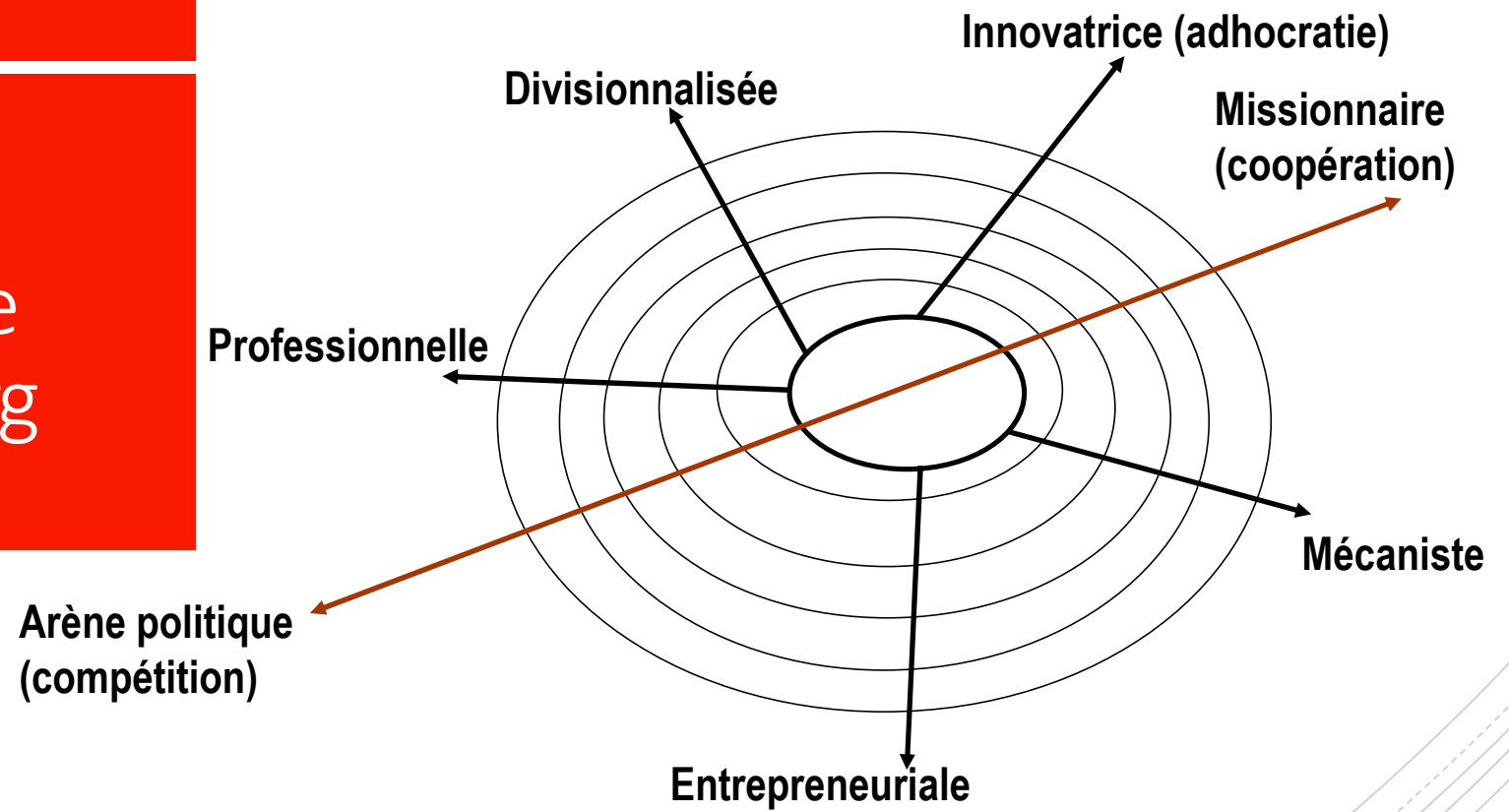
Deux forces sont en jeu:

- Une force d'éclatement, c'est la forme de **l'arène politique**, c'est la non-structure aux conflits exacerbés (exemples: les partis politiques).
- Une force de cohérence, c'est **la structure missionnaire**, prédominance des valeurs et de l'engagement personnel (exemples: les ONG).

Quelle est votre ou quelles sont vos formes/forces organisationnelles (par deux)?

En grand groupe, chacun indique les + et les – de chaque configuration.

La grille d'analyse Mintzberg



La grille d'analyse Mintzberg

La coordination du travail

Elle vise à assurer l'intégration des unités.

Coordination des unités selon trois modes:

-**L'ajustement mutuel:** communication informelle.

-**La supervision directe:** transmission d'ordres ou de directives par l'autorité.

-**La standardisation** permet la coordination à distance.

Standardisation des procédés

Standardisation des résultats

Standardisation des qualifications

Standardisation des normes

A noter que la taille de l'organisation grandit avec le passage d'une coordination à l'autre.

Chaque participant définit le mode de coordination dans son organisation (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg

Les mécanismes de liaison

Ce sont des mécanismes organisationnels de coordination:

-Poste de liaison: il assure les contacts entre les unités.

-Groupe projets: il accomplit une tâche particulière commune aux unités.

-Comités permanents: ils réunissent les unités différentes sur des sujets d'intérêt commun.

-Cadre intégrateur: il assure la liaison entre unités avec une autorité formelle.

-Structure matricielle: elle assure la liaison entre les unités et les marchés sans lien avec l'autorité.

Chaque participant identifie les mécanismes de liaison dans son organisation (par deux).

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract aesthetic.

La grille
d'analyse
Mintzberg

A l'issue de cette analyse de la structure de votre organisation, pouvez-vous en tirer des conclusions sur de nouvelles problématiques identifiées ?

Discussion par groupe de deux.

The background features several sets of curved, concentric lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Mintzberg

L'environnement

La grille d'analyse Mintzberg

Les acteurs autour de l'organisation

Questions à se poser:

-**Qui sont-ils ?** Clients, actionnaires, autorités publiques, syndicats, associations professionnelles, fournisseurs, partenaires...

-**Qui détient un/le pouvoir ?**

-**Qui forme une coalition ?**

Si c'est un acteur seul, on parle de **coalition externe dominée**.

Si c'est une multiplicité, sans réel pouvoir, on parle de **coalition externe passive**.

Si c'est un petit nombre d'acteurs mais aux buts différents, on parle de **coalition externe divisée**.

-**Comment sont-ils organisés ?**

-**Quelles pressions font-ils subir à l'organisation ?**

Chaque participant identifie les acteurs et répond aux questions (par deux).

La grille d'analyse Mintzberg

Typologie des environnements

Les grands types:

- Stable** (prévisible et certain) ou **dynamique** (imprévisible et incertain)
- Simple** (décomposable en éléments compréhensibles) ou **complexe** (savoir étendu pour analyser une grande masse d'informations).
- Hostile** (acteurs hostiles, concurrence forte) ou **accueillant** (acteurs amicaux, faible concurrence).

Les liens avec la structure:

L'environnement dynamique favorise l'ajustement mutuel.

L'environnement complexe favorise la décentralisation.

L'environnement hostile favorise la centralisation.

Chaque participant identifie les types d'environnement (par deux).

La grille d'analyse
Mintzberg

	STABLE	DYNAMIQUE	
COMPLEXE	<p>DECENTRALISATION</p> <p>Bureaucratie professionnelle</p>	<p>DECENTRALISATION</p> <p>Adhocratie</p>	
SIMPLE	<p>CENTRALISATION</p> <p>Bureaucratie mécaniste</p>	<p>CENTRALISATION</p> <p>Entrepreneurial ou divisionnalisé</p>	

La grille d'analyse Mintzberg

	STABLE	DYNAMIQUE	
COMPLEXE	DECENTRALISATION Standardisation des qualifications	DECENTRALISATION Ajustement mutuel	
SIMPLE	CENTRALISATION Standardisation des procédés	CENTRALISATION Supervision directe	

The background features several sets of curved, concentric lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a grid-like structure. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Mintzberg

Les buts

La grille d'analyse Mintzberg

Les types de buts

Les buts idéologiques:

Ils assurent la cohérence de l'organisation.

Ils s'expriment en termes de valeurs et croyances partagées (références communes).

Ils renforcent la coopération et influencent les comportements.

Ils réduisent l'incertitude et donnent du sens.

Ils sont externes (vers le client) ou internes (vers l'organisation).

Formalisés, ce sont **les buts formels** qui indiquent la mission, la raison d'être, la vision et expriment la stratégie via des indicateurs concrets ou des tableaux de bord prospectifs.

La grille d'analyse Mintzberg

Les types de buts

Les buts de système:

Ils sont tournés vers l'organisation.

Ils peuvent devenir une fin en soi et détourner de la mission de l'organisation.

Ils peuvent être légitimes ou non légitimes.

Ils concernent:

-La survie de l'organisation.

-L'efficience.

-Le contrôle de l'environnement.

-La croissance.

-Les buts personnels partagés par certains acteurs, voire les buts individuels (par exemple d'un actionnaire, du PDG...).

Définissez les principaux buts de votre organisation (par deux).

La grille
d'analyse
Mintzberg

Tournés vers l'environnement
Valeurs – Vision – Mission – Résultats

Tournés vers le développement du système.
légitimés ↔ non légitimés

--	--	--



La grille
d'analyse
Mintzberg

Le pouvoir



La grille d'analyse Mintzberg

La définition du pouvoir

Une capacité de certains acteurs à influencer les résultats de l'organisation dans le sens du maintien ou du changement.

Les décisions et orientations de l'organisation sont **les enjeux ou objets de pouvoir** des acteurs.

Les conditions du pouvoir:

- Une volonté de s'exprimer pour modifier l'organisation.
- Des savoirs et savoir-faire cruciaux pour l'organisation.
- Des habiletés politiques.
- Des ressources clés (expertise, information, finances, règles, statut, symboles).

Les attitudes possibles:

- L'exercice du pouvoir.
- La loyauté.
- La non-implication.

La grille d'analyse Mintzberg

Les systèmes d'influence

L'influence est exercée par des coalitions internes (CI) ou des coalitions externes (CE) à l'organisation.

Les coalitions internes sont:

-Facteurs d'intégration des comportements via **les systèmes d'autorité** par contrôle personnel (supervision directe) ou bureaucratique (standardisation) ou via **les systèmes idéologiques** partagés (croyances, valeurs, mythes, histoires...).

-Facteurs de résistances à l'intégration via **des compétences spécialisées** des acteurs, centrales pour l'organisation et non substituables, qui poussent à la décentralisation ou via **des systèmes politiques** qui sont des résistances aux facteurs d'intégration et profitent des failles dans l'organisation (buts propres aux acteurs contraires à ceux de l'organisation).

La grille d'analyse Mintzberg

Les systèmes d'influence

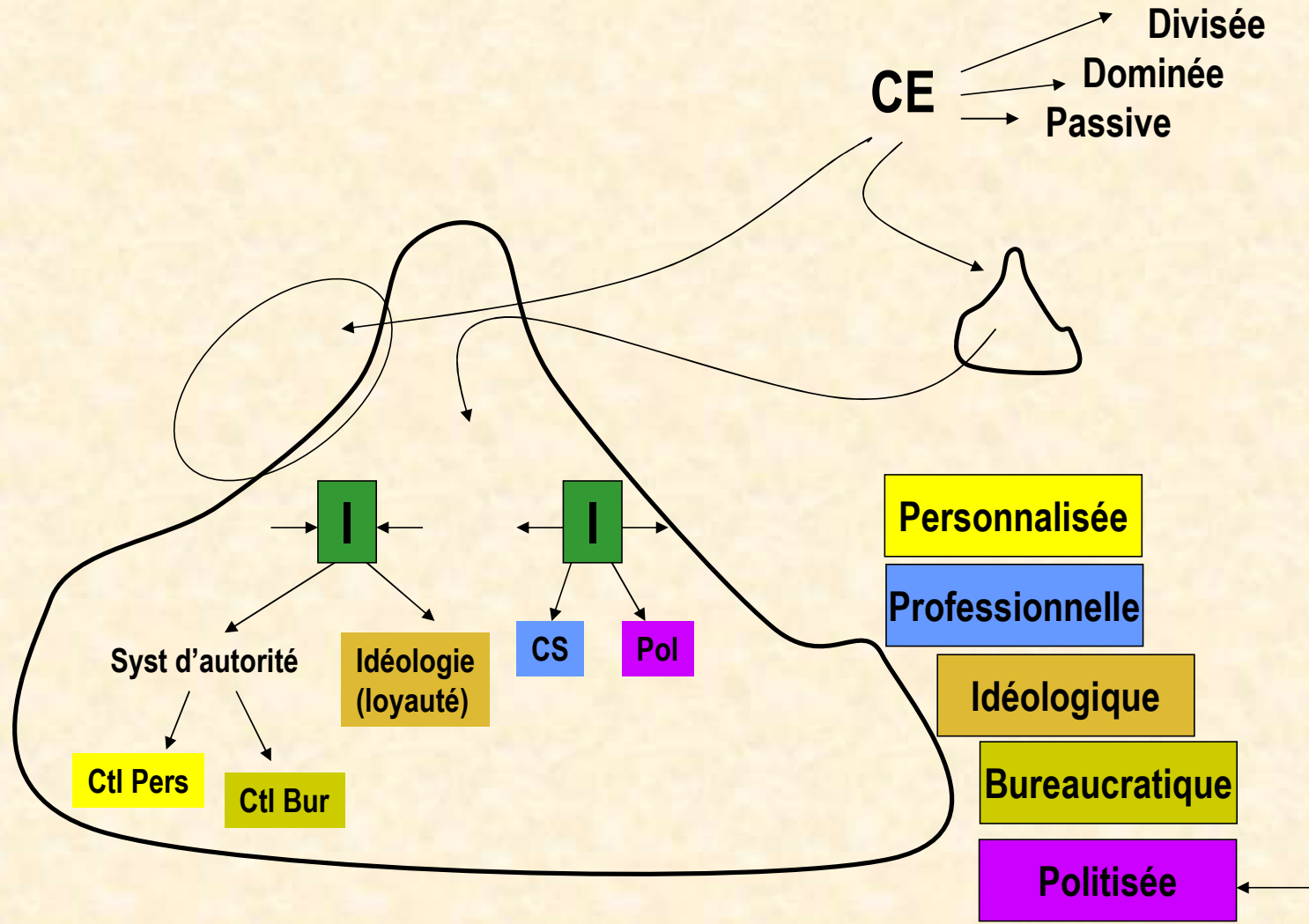
Les coalitions externes sont de type:

- Dominées** par un acteur dominant, ce qui affaiblit la CI.
- Passives** car trop d'acteurs ou manque d'intérêt ou de compétences, ce qui renforce la CI.
- Divisées** car plusieurs acteurs aux buts différents et aux exigences contradictoires, ce qui peut déstabiliser la CI en la politisant.

Les moyens d'actions des CE sont:

- Des normes ou valeurs sociales.
- Des contraintes liées à des sanctions.
- Des campagnes de groupes de pression.
- De l'entrisme au sein des conseils d'administration.

Les systèmes d'influence au sein de la CE et CI



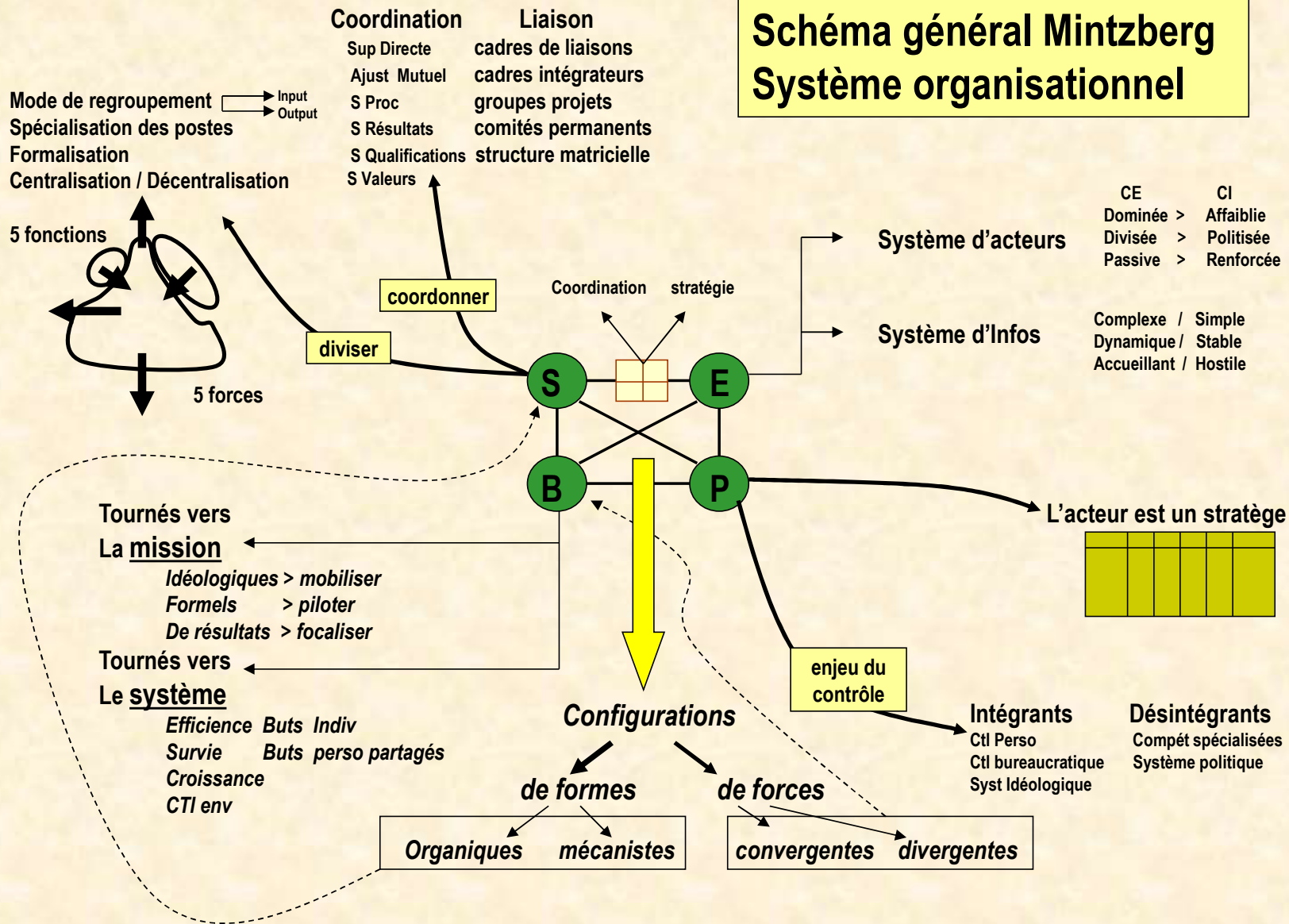
The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized graphic element.

La grille d'analyse Mintzberg

A l'issue de cette analyse du pouvoir, pouvez-vous identifier les CI et CE au sein de votre organisation et leur rôle respectif (par exemple en termes d'intégration ou de désintégration)?

Discussion par groupe de deux.

Schéma général Mintzberg Système organisationnel



The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized frame.

La grille d'analyse Mintzberg

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Mintzberg ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse de
Mintzberg et présenter cette analyse
au groupe.**

La grille
d'analyse
Crozier

Jeux de pouvoir

La grille d'analyse Crozier

La notion de pouvoir

Le pouvoir n'est pas l'attribut d'une personne mais naît **d'une relation d'échange entre des acteurs** maîtrisant des ressources différentes et profitant des zones d'incertitude de l'organisation.

Dans la relation de pouvoir, un acteur peut **imposer à l'autre** de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait en son absence.

La capacité d'influence est déterminée par **le potentiel de résistance** de l'autre.

Les sources du pouvoir sont: l'expertise (l'expert), l'information (l'aiguilleur), les règles (la hiérarchie), la maîtrise de l'environnement (le relais).

Pouvez-vous déterminer des relations de pouvoir au sein de votre organisation ?

La grille d'analyse Crozier

La notion de stratégie

La stratégie est une série de comportements en lien avec un but propre et dans un contexte de contraintes organisationnelles.

Tout acteur de l'organisation est en capacité d'être **stratège**.

Les comportements sont toujours rationnels y compris ceux contraires aux buts de l'organisation.

Les stratégies forment **des régularités observables** et définissent la logique des acteurs.



La grille
d'analyse
Crozier

La notion de zones d'incertitude

Ce sont **les zones mal définies** dans l'organisation, de moindre contrainte qui permettent aux acteurs d'exercer leur pouvoir.

Le pouvoir, c'est alors la capacité à maîtriser, à contrôler, à réduire une source d'incertitude majeure pour l'autre.

Pouvez-vous identifier de telles zones dans votre organisation ? (par deux)

La grille d'analyse Crozier

La notion de règle du jeu

La règle du jeu est **la mise en forme** des stratégies récurrentes des acteurs dans les zones d'incertitude.

La règle est construite par les acteurs et forme **un système d'actions concret observable**.

La règle est **non écrite** et varie avec le temps.

Le rôle de l'analyse est de révéler les jeux néfastes à l'organisation.

Pouvez-vous identifier de tels jeux dans votre organisation ? (par deux)

La grille d'analyse Crozier

Mise en pratique

Pour permettre l'analyse, il s'agit d'identifier:

- Les acteurs pertinents.
- Les régularités de comportements.
- Les situations problèmes.

Et de définir:

- Une hypothèse de stratégie expliquant le comportement.
- Une hypothèse de zone d'incertitude.
- La règle du jeu en lien avec la zone d'incertitude.

Et de faire:

- Une représentation graphique des interactions (sociogramme).

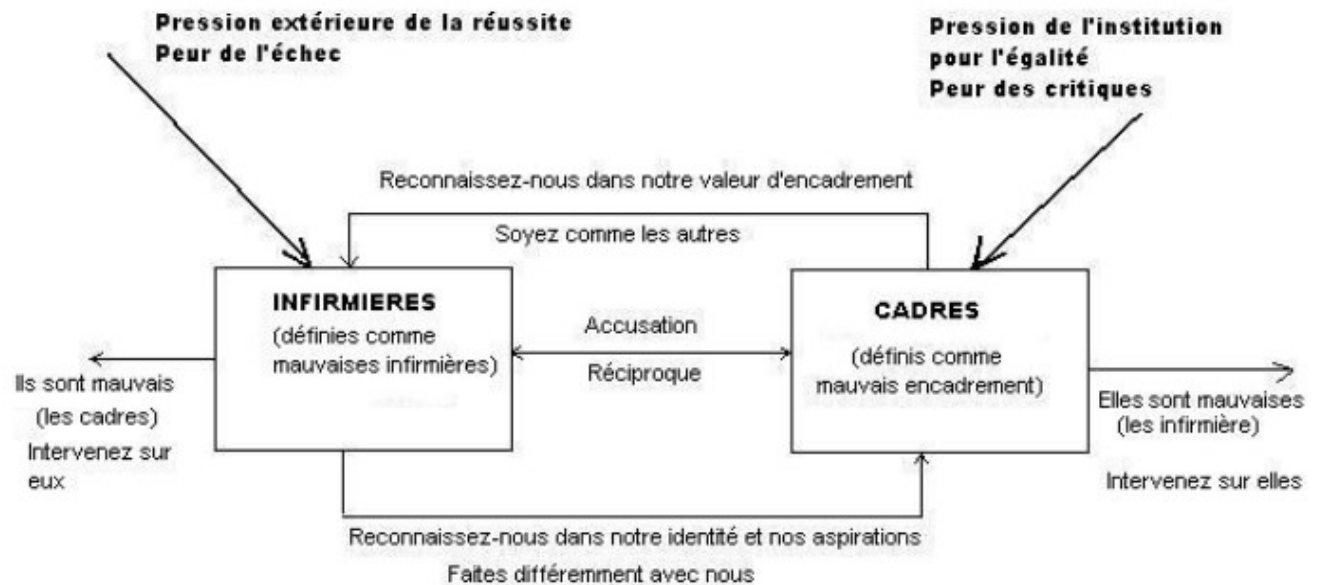
En pratique, cette analyse se fait sur la base d'entretiens et d'observations des acteurs.

La grille d'analyse
Crozier
(source Arnaud
Berivin)

Acteurs	Problèmes à résoudre	Contraintes	Ressources (atouts)	Stratégie (comportement)
X	→			
Y	→			
Z	→			

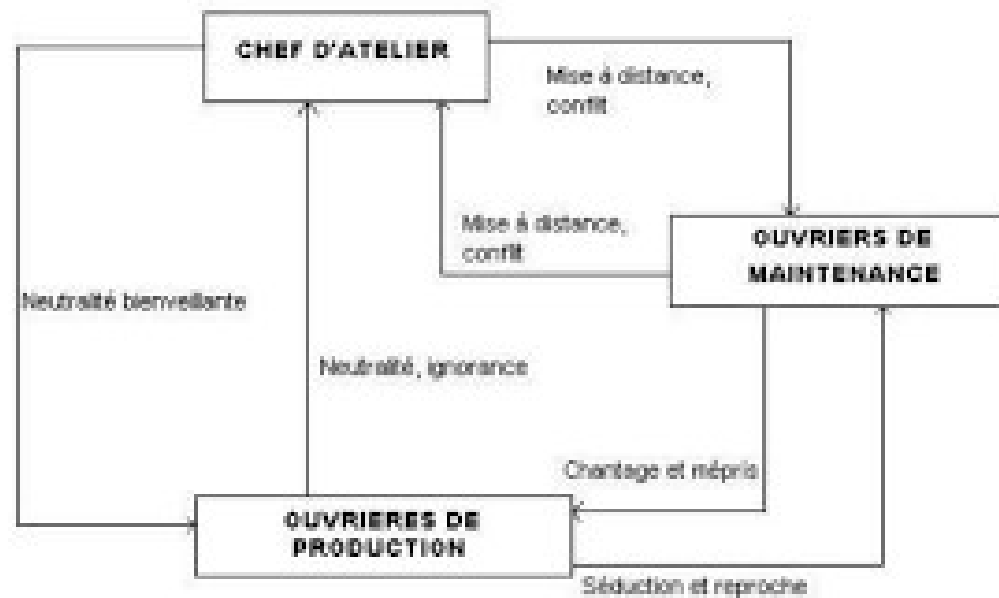
Tableau d'analyse stratégique

La grille d'analyse
Crozier
(source SI &
management)



Un exemple sociogramme de jeu de pouvoirs entre infirmières et cadres de soin: la reconnaissance impossible

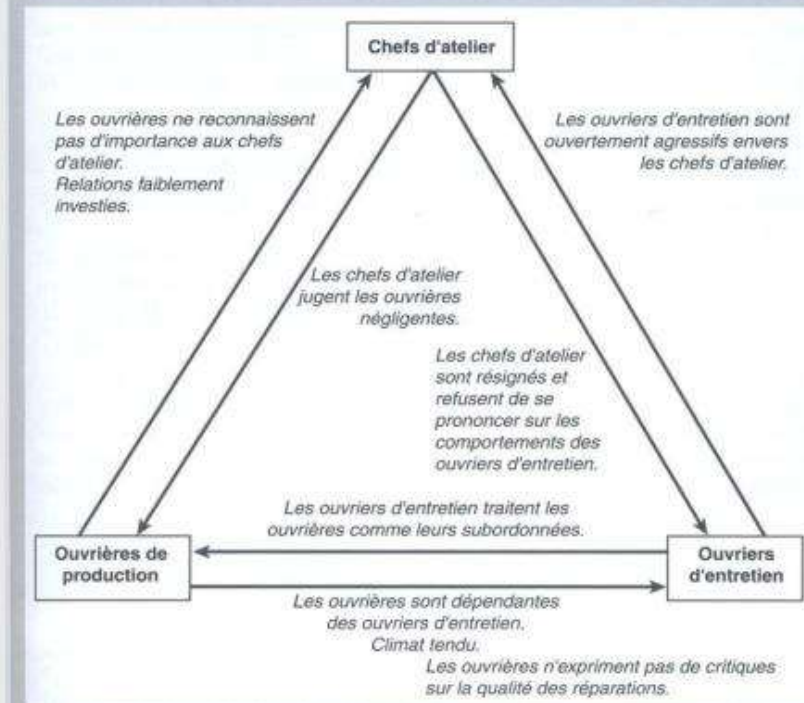
La grille d'analyse
Crozier
(source SI &
management)



Un exemple sociogramme de jeu de pouvoirs entre ouvriers

L'analyse de la SEITA

Figure 5.2 - Les relations entre les différentes catégories professionnelles dans les ateliers de la Seita d'après Crozier.



La grille d'analyse
Crozier
(source Foudriat)

Un exemple sociogramme de jeu de pouvoirs entre ouvriers

La grille d'analyse
Crozier
(source Foudriat)

L'analyse de la SEITA

Figure 5.3 - La relation de marchandage entre ouvrières de production et ouvriers d'entretien.

Enjeu
La prime
Stratégie
Ménager la relation
avec les ouvriers
d'entretien

Ouvrières de
production

Enjeu
La reconnaissance
d'un pouvoir informel
Stratégie
Rappeler aux ouvrières
leur dépendance à leur égard

Ouvriers
d'entretien

De bonnes relations :
masquer les insatisfactions
et taire les revendications

L'arrangement
Le marchandage

Un niveau de qualité
d'entretien des machines
acceptable

Un exemple sociogramme de jeu de pouvoirs entre ouvriers

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract design.

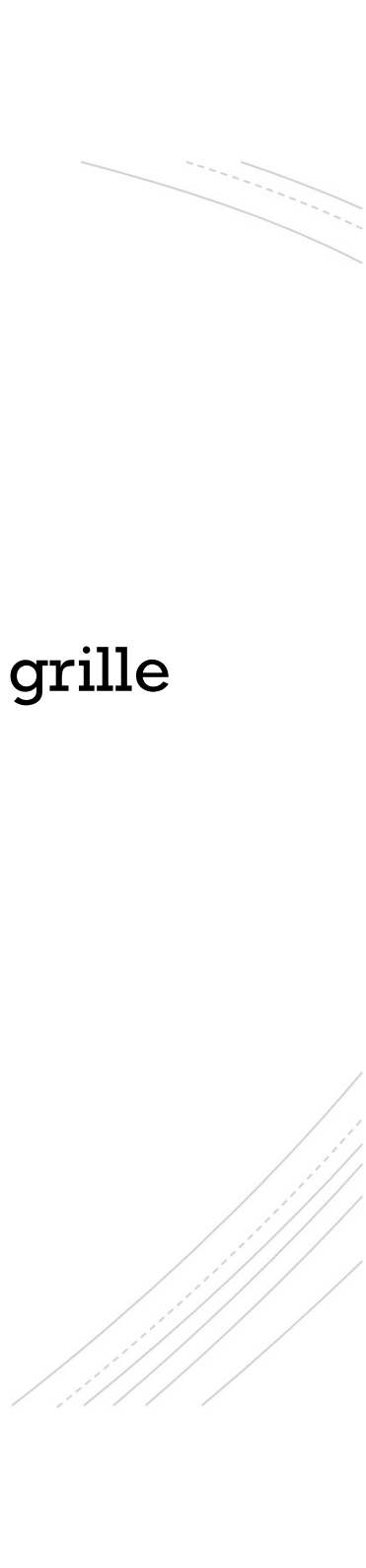
La grille d'analyse Crozier

Par groupe de quatre, pouvez-vous appliquer l'analyse Crozier à une situation problématique d'une organisation et bâtir un sociogramme synthétique et le présenter au groupe ?



La grille
d'analyse
Crozier

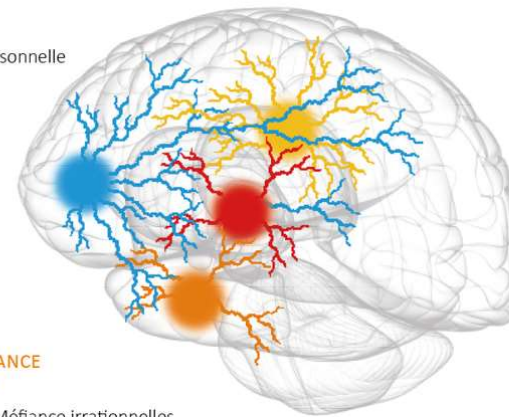
Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Crozier ?



Détour par les
neurosciences sur le
pouvoir:
le positionnement
grégaire
(source INC)

**GOUVERNANCE
ADAPTATIVE**

Flexibilité
Créativité
Empathie
Opinion personnelle



**GOUVERNANCE
ÉMOTIONNELLE**

Désirs
Appréhensions
Préférences
Aversions

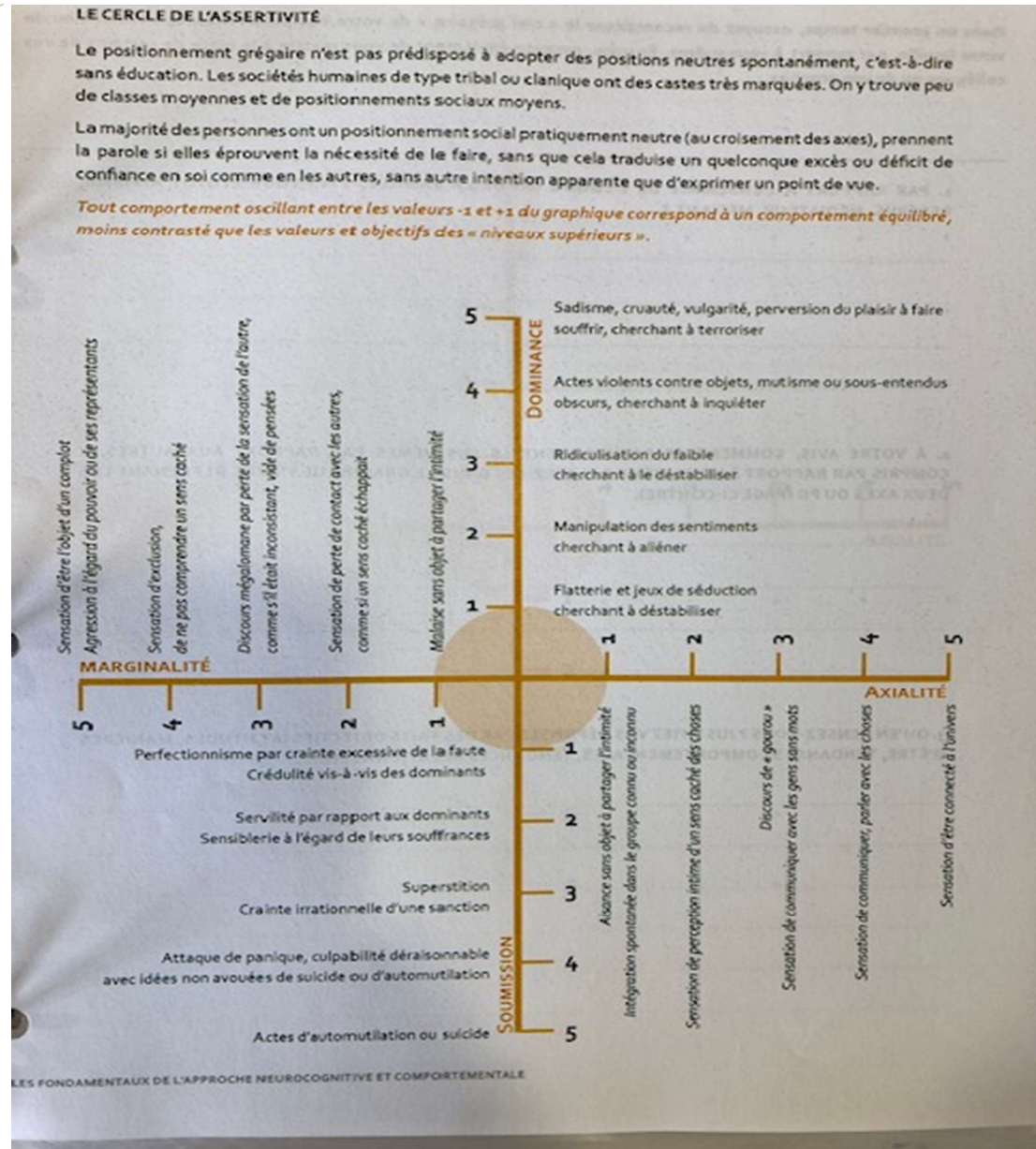
**GOUVERNANCE
GRÉGAIRE**

Confiance/Méfiance irrationnelles
Rapports de force
Aveuglement/Aliénation
Stéréotypie

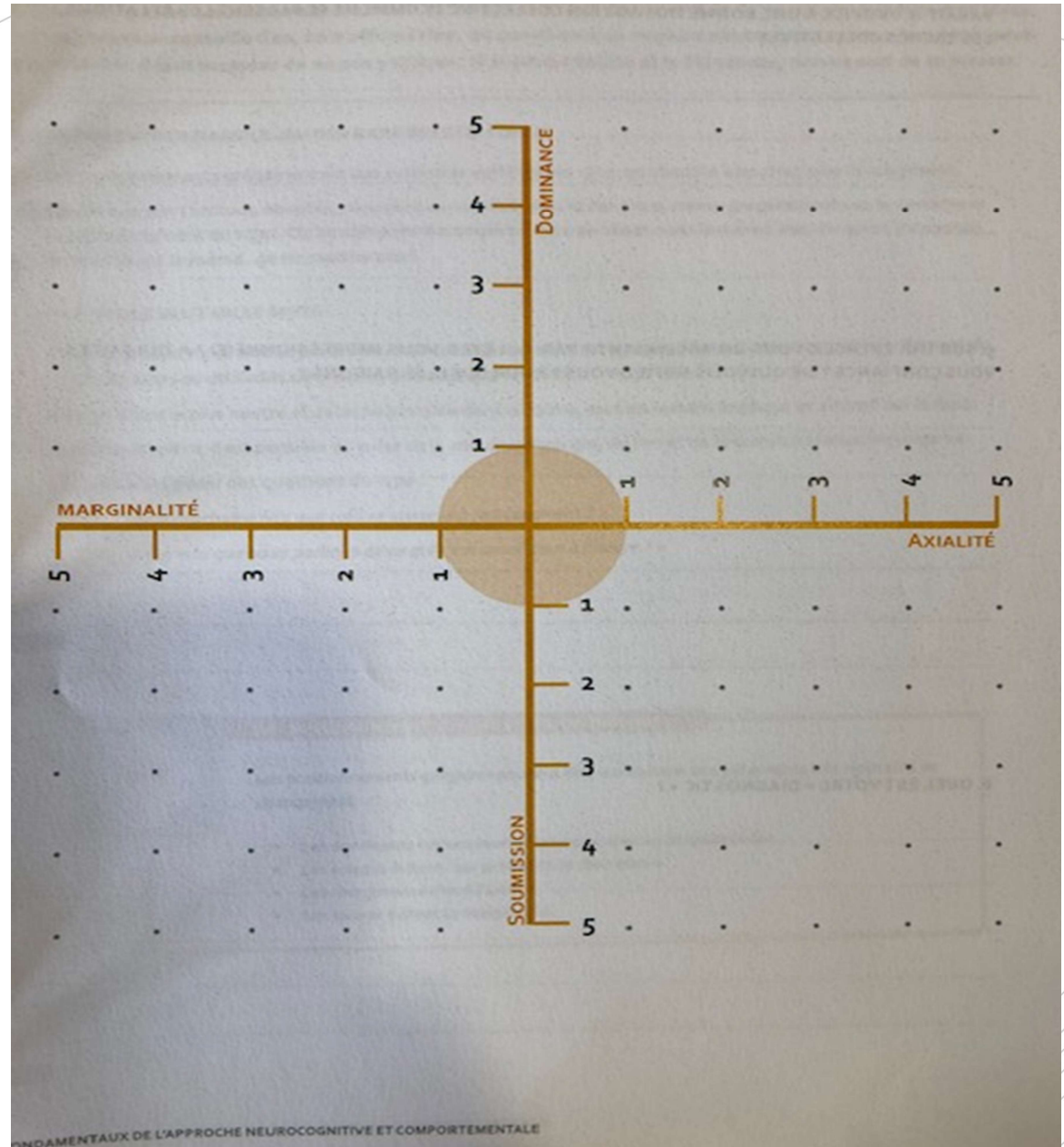
**GOUVERNANCE
INSTINCTIVE**

Plaisirs immédiats
Impulsivité
Nonchalance
Dépendance au stress

Détour par les neurosciences sur le pouvoir: le positionnement grégaire (source INC)



Détour par les neurosciences sur le pouvoir: le positionnement grégaire (source INC)



La grille
d'analyse
Palo Alto

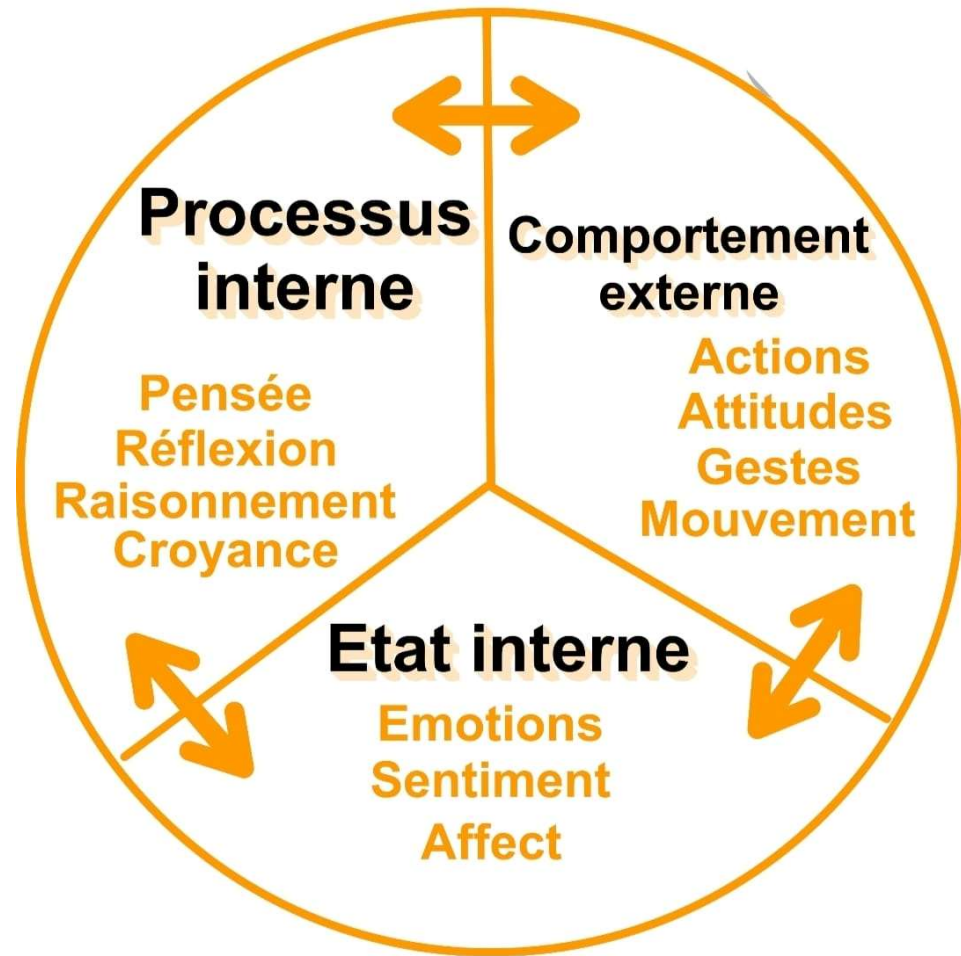
Systemique des interactions

Détour par la PNL

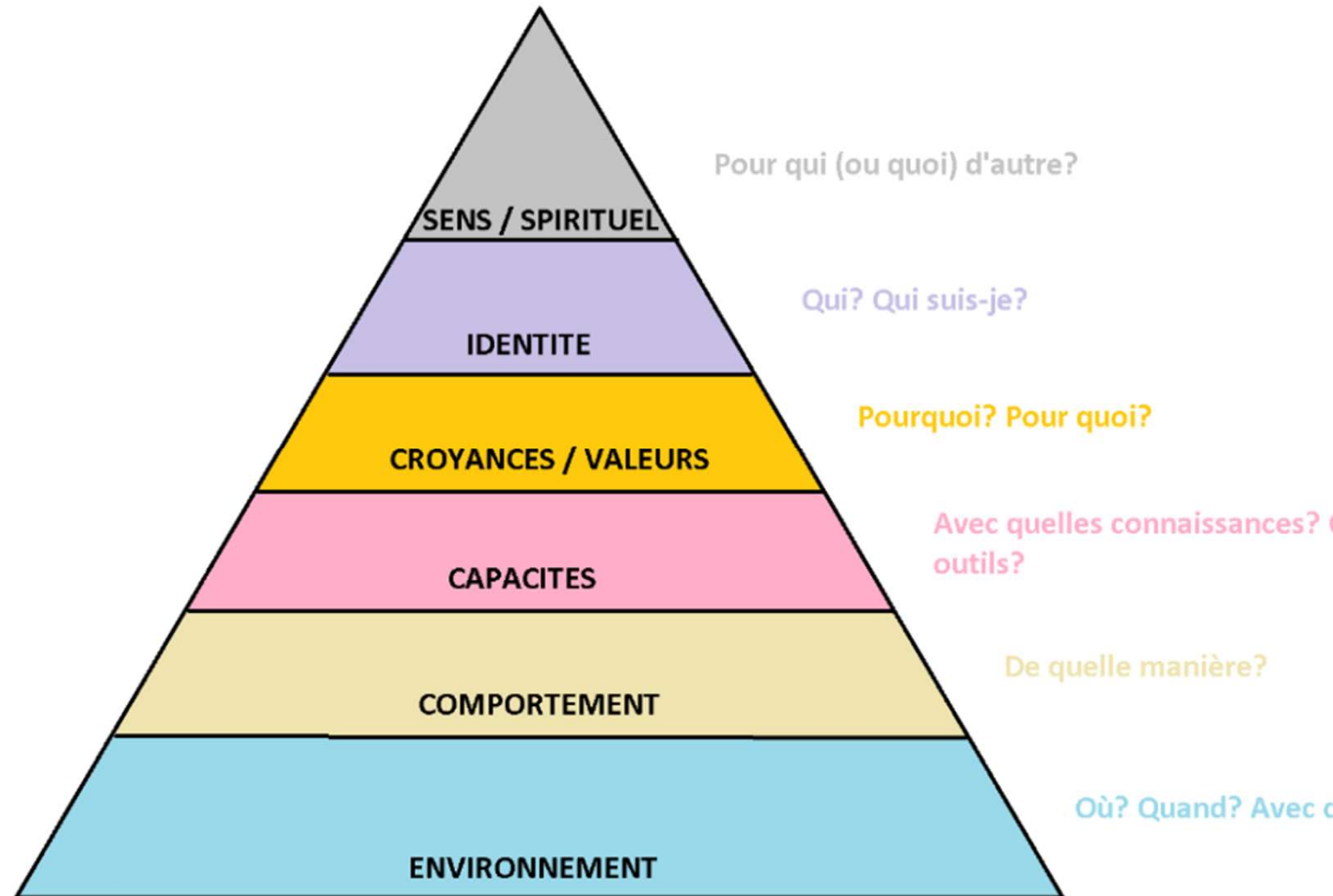
Les présupposés de la PNL

- 1. La carte n'est pas le territoire
- 2. Tout comportement est sous-tendu par une intention positive
- 3. On ne peut pas ne pas communiquer
- 4. Nous ne sommes pas nos comportements
- 5. Corps et esprit agissent l'un sur l'autre
- 6. Il est possible de reproduire les performances des autres
- 7. Le sens de ce que nous communiquons est dans la réponse que nous obtenons
- 8. Plus on a de choix, mieux c'est
- 9. Chaque personne a en elle toute les ressources obtenir ce qu'elle veut
- 10. L'échec n'existe pas, il n'y a que du feedback
- 11. Si vous n'atteignez pas votre objectif avec un comportement, changez ce comportement.

Détour par la PNL
(index de
computation,
source Laurence
Bourel)



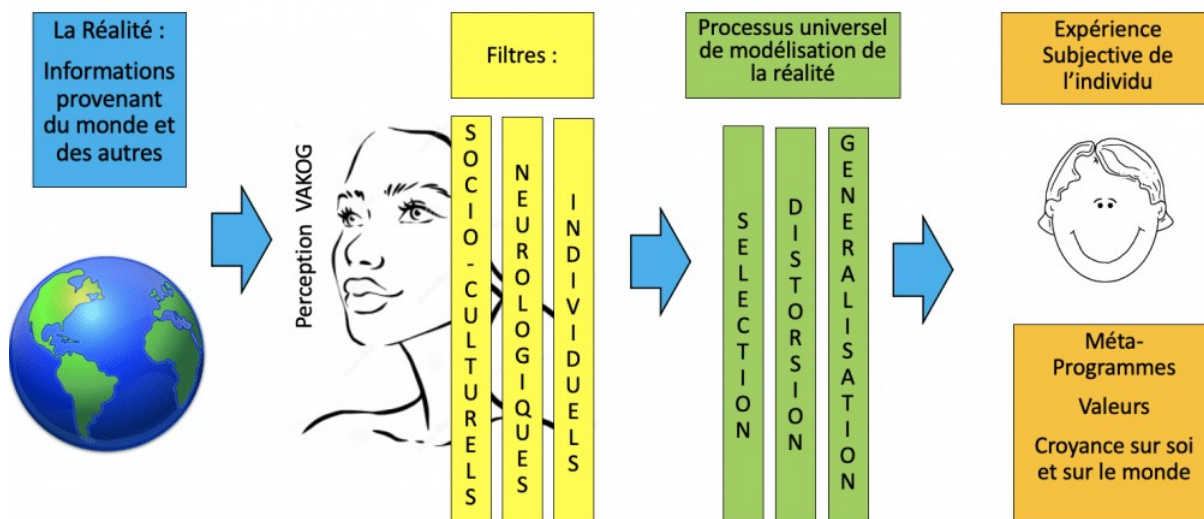
Détour par la PNL
(niveaux logiques
de Dilts)



Détour par la PNL
(la carte du monde,
source Hansen
Institute)



La construction de notre carte du monde



Détour par la PNL
 (les meta-programmes,
 source Hansen
 Institute)

PERCEPTION / EVALUATION DE L'INFORMATION		
Tri primaire : intérêt en priorité donné		
aux personnes : Qui ?	aux choses : Quoi ?	
aux informations : Quoi d'Autre ?	aux lieux : Où ?	
aux activités, à la manière : Comment ?	à l'ambiance : Comment ?	
Canal sensoriel privilégié du VAKOG		
Visuel	Auditif	Kinesthésique
Mode de représentation		
Associé (acteur)	Dissocié (observateur)	
Référence prioritaire		
A nos émotions /sentiments	A nos comportements	A nos pensées
Index de référence		
Interne : priorité donnée à Soi	Externe : priorité donnée aux autres	
Découpage		
Global : personne de synthèse	Spécifique : personne de détail	
Cadrage temporel		
Passé	Présent	Futur
Positionnement temporel		
Dans le temps (vit l'instant)	A travers le temps (observateur du temps)	
Évaluation : Match / Mismatch		
Match : ce qui est là	Mismatch : ce qui manque	
MOTIVATION / ACTION		
Type de Motivation		
Processus : comment ?	Résultat : quoi ?	
Opérateur de direction de la motivation		
Aller vers	S'éloigner de	
Opérateurs d'engagement		
Actif	Passif	
Opérateurs modaux		
Possibilité (je peux)	Nécessité (je dois / il faut)	
Stratégie de choix		
Option : différentes options	Procédure : processus cause à effet	
Opérateur de choix		
Ressemblance	Différence	
Stratégie de conviction : Nombre d'expériences nécessaires pour valider un test		
Une fois	Plusieurs fois	A chaque fois

La grille d'analyse Palo Alto

Rappel des grands principes

- 1) **Totalité:** le système est plus que la somme des parties.
- 2) **Redondance:** répétition de comportements.
- 3) **Homéostasie:** tendance à l'équilibre acceptable dans un environnement donné.
- 4) **Equifinalité:** plusieurs causes peuvent avoir le même effet et une cause peut avoir plusieurs effets.
- 5) **Interaction:** prise en compte des relations vers et depuis l'environnement.
- 6) **Changement de type 1** avec homéostasie du système ou de **type 2** avec changement de système.
- 7) **Non-normativité:** non-jugement sur les comportements, pas d'objectif propre différent de celui du client.

La grille d'analyse Palo Alto

Etapes de la méthode

- 1) Identifier les acteurs du changement.
- 2) Identifier le problème.
- 3) Identifier les tentatives de solutions.
- 4) Faire une représentation graphique.
- 5) Identifier le thème stratégique et son contraire.
- 6) Identifier la vision du monde du client.
- 7) Fixer un objectif minimal.
- 8) Mettre en place les modes d'intervention.

La grille d'analyse Palo Alto

Explicitation de la méthode

1) Identifier les acteurs du changement.

C'est travailler avec un vrai client c'est-à-dire:

- Une personne qui souffre de la situation.
- Une personne qui a demandé de l'aide.
- Une personne qui a essayé des solutions.
- Une personne qui souhaite un changement.

2) Identifier le problème.

C'est s'assurer de la présence d'un problème et non d'une simple difficulté, c'est-à-dire:

- Les anciennes régulations ne fonctionnent plus.
- Le problème est actuel.
- Le problème est concret.
- Le problème est interactionnel.
- Le problème peut être solutionné par de nouvelles régulations/comportements.

La grille
d'analyse
Palo Alto

Explicitation de la méthode

3) Identifier les tentatives de solutions.

Ce sont des comportements répétitifs qui ont pour but de solutionner le problème mais qui en fait le renforcent.

4) Faire une représentation graphique.

Exemple plus loin.

5) Identifier le thème stratégique et son contraire.

C'est le thème général de l'ensemble des tentatives de solutions.

Il faut identifier un thème opposé qui devra être vendu au client (virage à 180 degrés).



La grille
d'analyse
Palo Alto

Explicitation de la méthode

6) Identifier la vision du monde du client.

Ce sont les croyances, valeurs, visions de soi, des autres, du monde du client.

7) Fixer un objectif minimal.

C'est un premier pas qui doit être concret et évaluable.

8) Mettre en place les modes d'intervention.

Ce sont principalement des recadrages et des tâches confiées au client.



La grille
d'analyse
Palo Alto

Illustration de la méthode

1) Identifier les acteurs du changement.

Un associé du cabinet trop contrôlant.

2) Identifier le problème.

La démotivation des consultants.

3) Identifier les tentatives de solutions.

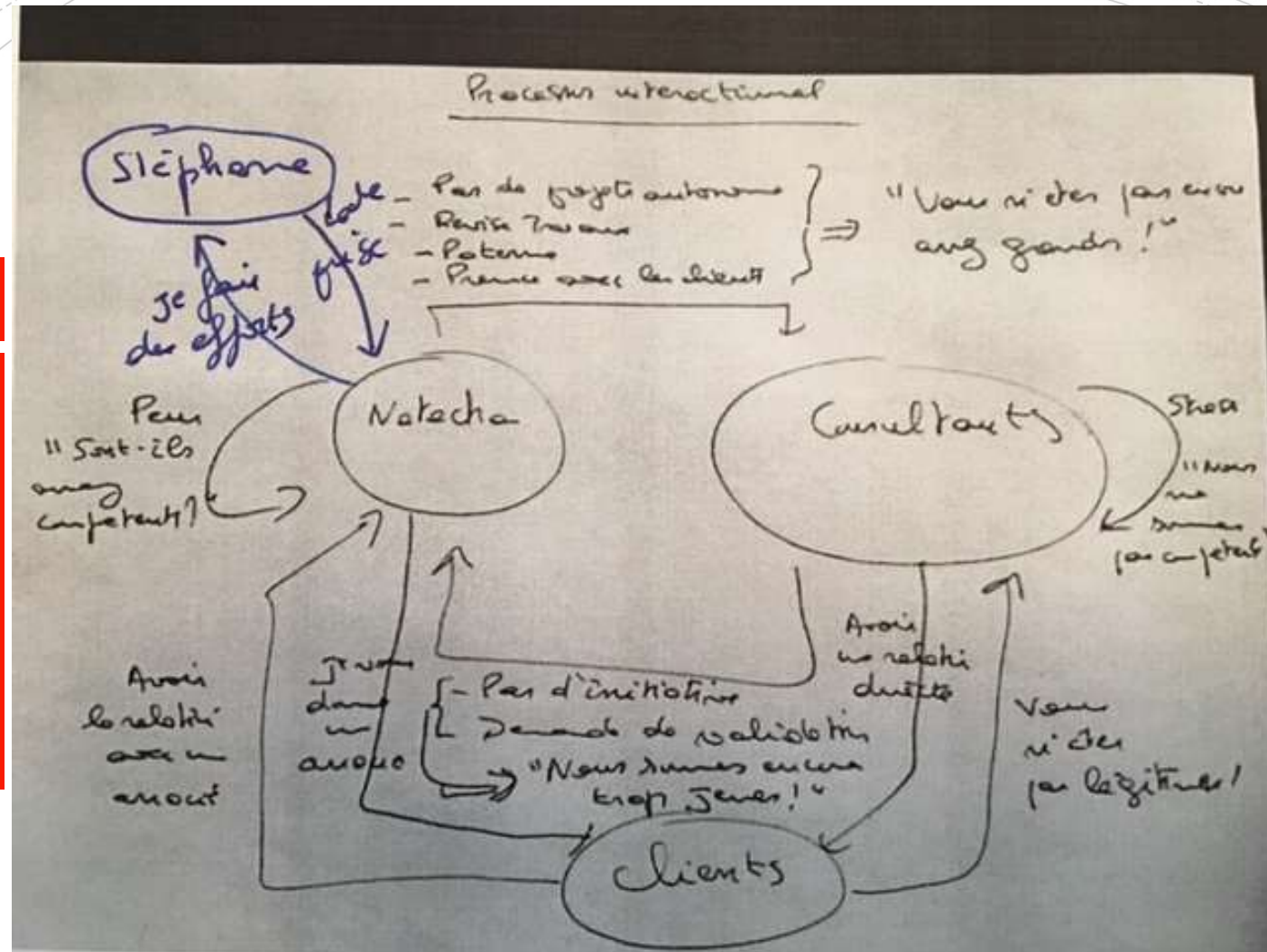
Des feedbacks, mais surtout négatifs.

Des délégations, mais incomplètes.

Des soutiens, mais vécus comme paternalistes.

4) Faire une représentation graphique.

La grille d'analyse Palo Alto



La grille d'analyse Palo Alto

Illustration de la méthode

5) Identifier le thème stratégique et son contraire.

L'ensemble des TS peut être résumé par la phrase « *vous n'êtes pas assez grands* ».

Plus l'associée soutient les consultants, plus elle les conforte dans l'idée qu'ils ne sont pas autonomes.

Le thème opposé serait: « *vous êtes compétents, vous n'avez plus besoin de moi.* »

C'est ce nouveau thème qu'il faut « vendre » à l'associée.

6) Identifier la vision du monde du client.

C'est la croyance en la perfection et la valeur travail chez l'associée, basée sur une émotion liée à la peur de mal faire.

7) Fixer un objectif minimal.

« *En congés, je ne travaille plus.* »

8) Mettre en place les modes d'intervention.

Voir plus loin la partie propositions d'intervention.

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Palo Alto

Pouvez-vous appliquer l'analyse Palo Alto à des problèmes interactionnels de votre organisation et bâtir une analyse systémique?

The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized graphic element.

La grille d'analyse Palo Alto

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Palo Alto ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse de Palo
Alto et présenter cette analyse au
groupe.**

La grille
d'analyse
Mucchielli

Systemique qualitative

La grille d'analyse Mucchielli

Etapes de la méthode

- 1) Identifier le cadre d'intervention.
- 2) Enquêter auprès des acteurs sous forme d'entretiens et d'observations in situ.
- 3) Repérer les communications récurrentes.
- 4) Catégoriser les communications récurrentes.
- 5) Elaborer une modélisation formelle.
- 6) Formuler la logique du système.
- 7) Donner un sens aux formes d'échange.
- 8) Interpréter le fonctionnement de l'organisation: le jeu final.
- 9) Mettre en place un plan d'intervention.

La grille d'analyse
Mucchielli
(étape 7: donner
du sens)

La sémiotique situationnelle

Comment donner du sens aux interactions dans le système ?

Deux principes:

-Le sens se donne toujours par rapport à la situation. Le sens n'est pas dans le phénomène mais dans la mise en relation du fait avec son contexte, une situation.

Exemple: un trou ne fait pas sens seul mais rapport au trottoir lisse: il fait alors sens de trou.

-L'analyse des situations est variable d'un acteur à l'autre: le sens varie donc selon la définition de la situation, il n'est pas objectif mais subjectif.

La grille d'analyse
Mucchielli
(la sémiotique
situationnelle)
Qui est cette personne?
(quelle situation, quel sens).



La grille d'analyse
Mucchielli
(étape 7: donner
du sens)

La sémiotique situationnelle

Les règles de l'analyse sémiotique situationnelle:

- Définir le cadre, la situation, le contexte de l'interaction en identifiant les acteurs qui donnent tous un sens différent à la situation.
- Trouver le sens d'une situation pour chaque acteur selon la définition qu'il donne du contexte, toute subjective.
- Voir l'impact de ce sens sur la communication entre les acteurs.

La grille d'analyse
Mucchielli
(étape 7: donner
du sens)

La sémiotique situationnelle

Les cadres des acteurs pour donner du sens à un fait:

- Intentions et enjeux.
- Culture, normes, valeurs et règles culturelles.
- Positionnement.
- Qualité de la relation.
- Histoire.
- Dispositions spatiales.
- Conditions sensorielles.

La grille d'analyse
Mucchielli
(étape 7: donner
du sens)

La sémiotique situationnelle

Illustration: une enseignante porte une jupe courte à l'école.

Ce fait n'a pas de sens en soi pour la sémiotique situationnelle.

Il prend sens dans une situation donnée : une classe d'élèves de 17 ans.

Chaque acteur selon les critères définis donnent un sens au fait (culture, histoire, valeurs, relations...):

Pour l'enseignante, c'est affirmer sa féminité.

Pour les garçons, c'est une provocation de nature sexuelle.

Pour les filles, c'est sexy.

Pour le Directeur, c'est indécent...

Notre travail est de définir le sens des échanges pour les différents acteurs afin de trouver le sens général qui forme le jeu final: le jeu de la séduction masquée dans notre exemple.

La grille d'analyse Mucchielli

Illustration de la méthode

1) Identifier le cadre d'intervention.

Un cabinet de conseil avec 2 consultants et 2 associés.

3) Repérer les communications récurrentes.

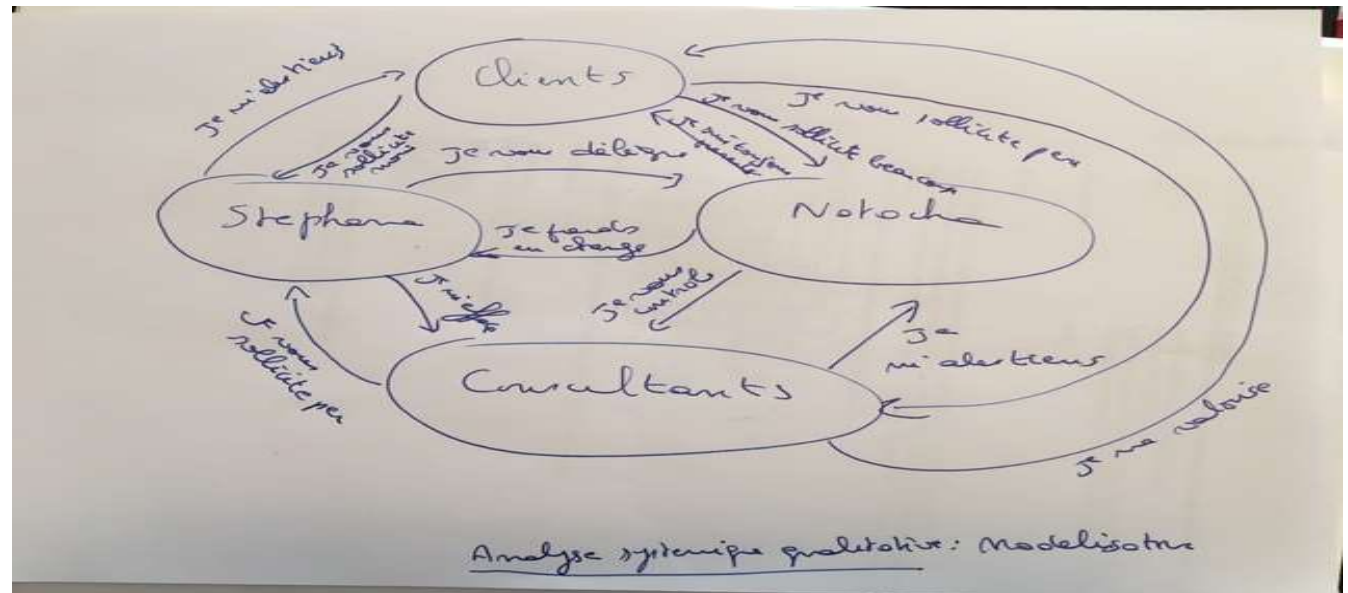
Il s'agit de communication visant à valoriser la compétence de chacun vis-à-vis des clients.

4) Catégoriser les communications récurrentes.

C'est la validation de sa légitimité à travailler avec les clients.

5) Elaborer une modélisation formelle.

La grille d'analyse Mucchielli



La grille d'analyse Mucchielli

Illustration de la méthode

6) Formuler la logique du système.

C'est la recherche de la reconnaissance via la valorisation auprès des clients.

7) Donner un sens aux formes d'échange.

La recherche de reconnaissance passe par les clients si les associés ne donnent pas cette reconnaissance.

8) Interpréter le fonctionnement de l'organisation: le jeu final.

C'est le jeu de la reconnaissance qui doit trouver les bons canaux (les clients et les associés): c'est une piste intéressante pour une possible intervention (point 9).

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A red speech bubble shape is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
Mucchielli

Pouvez-vous appliquer l'analyse Mucchielli à des situations de communication insatisfaisantes au sein de votre organisation et bâtir une modélisation systémique?

The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized graphic element.

La grille d'analyse Mucchielli

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Mucchielli ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse de
Mucchielli et présenter cette analyse
au groupe.**

La grille
d'analyse
TOB

Analyse des frontières

Détour par l' AT
(source Gordon
crossings)

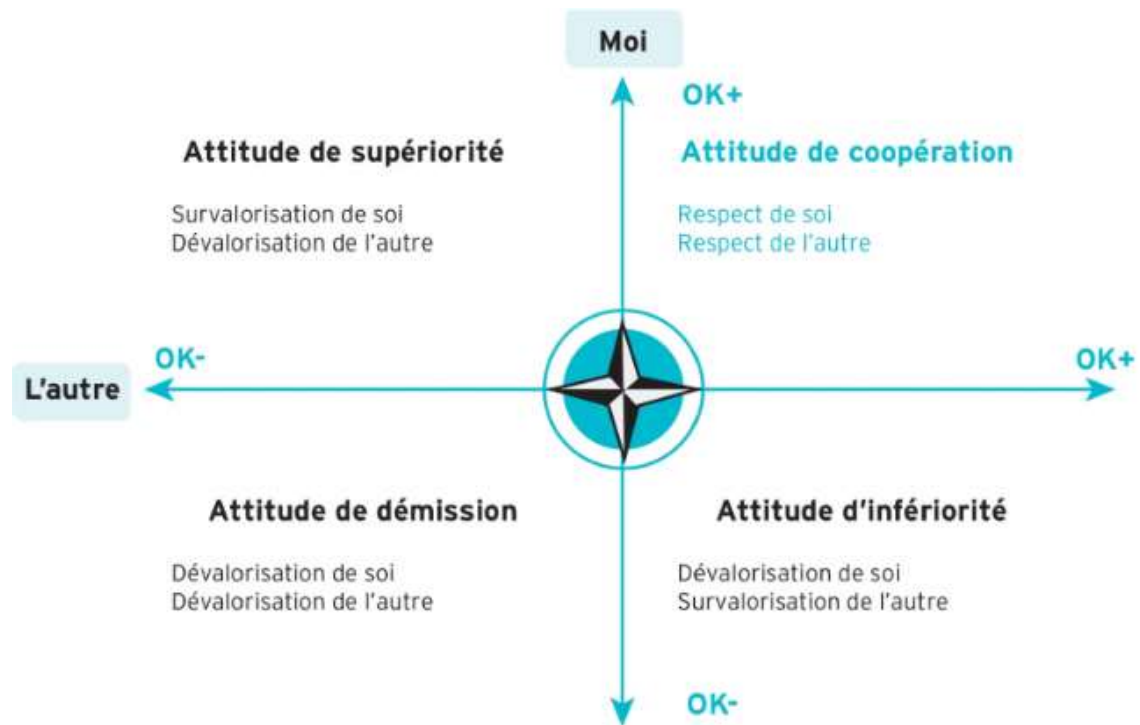
LES SIGNES DE RECONNAISSANCE

Inconditionnel Positif (I+)	Inconditionnel Négatif (I-)
<p>« Je vous fais confiance » « Je t'apprécie » « J'aime travailler avec vous »</p> <p>Autonomie, confiance, sécurité, estime de soi, épanouissement</p>	<p>« Vous me tapez sur les nerfs » « Tu es vraiment nul ! » « ça ne va pas ! »</p> <p>⚠ Rupture, rejet, perte de confiance, stress, réactions de défense</p>
Conditionnel Positif (C+)	Conditionnel Négatif (C-)
<p>« Vous avez bien géré la situation x » « J'apprécie ta ponctualité régulière » « J'aime ton sens de l'organisation, cela nous permet de... »</p> <p>Encourage, renforce, motive, indique le chemin de développement</p>	<p>« Vos résultats cette semaine sont très décevants, notamment... » « Je n'ai pas apprécié ta prise de parole en réunion hier car... »</p> <p>Prendre conscience de ses erreurs, changer, avancer, progresser</p>

Etre

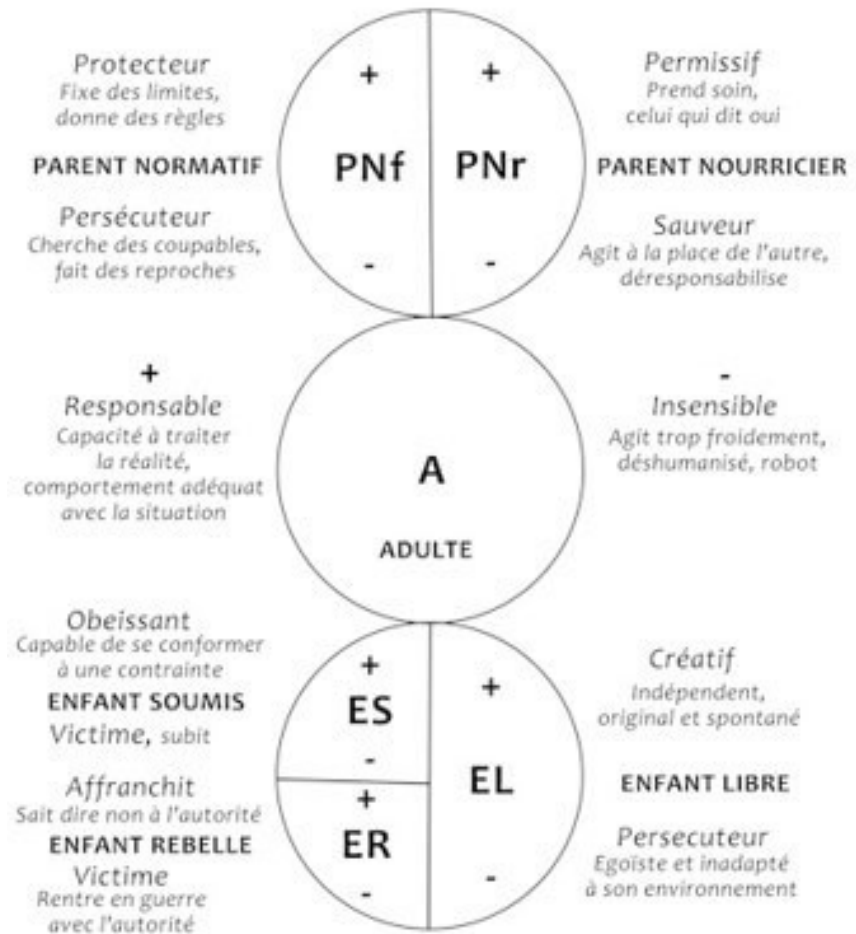
Faire

Détour par l' AT:
les positions de
vie
(source
emarketing.fr)

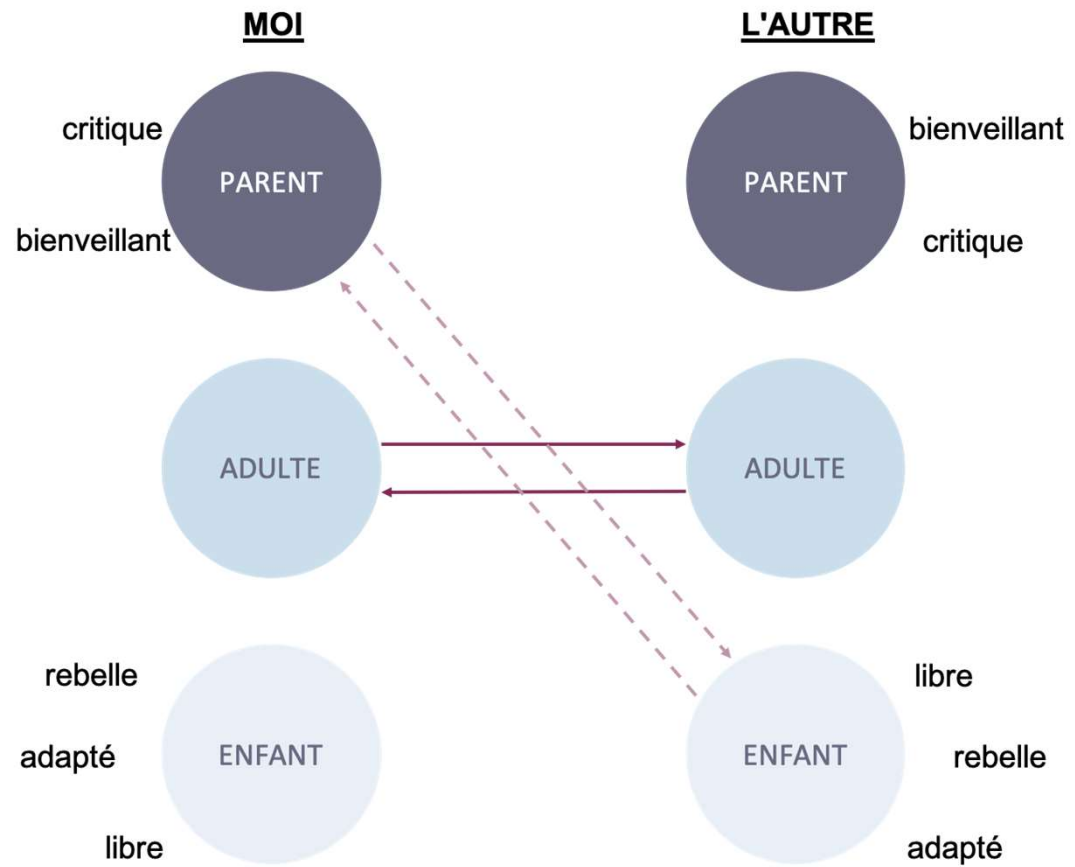


Détour par l' AT
(source
performance
coaching)

Les états du moi



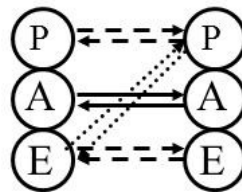
Détour par l' AT:
les transactions
(source
Eurobogen)



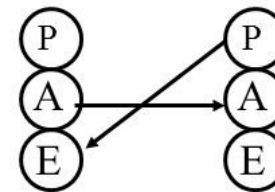
Détour par l' AT:
les transactions
(source Asce
Pottier)

Analyse Transactionnelle

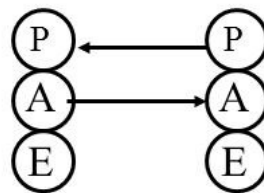
Transactions



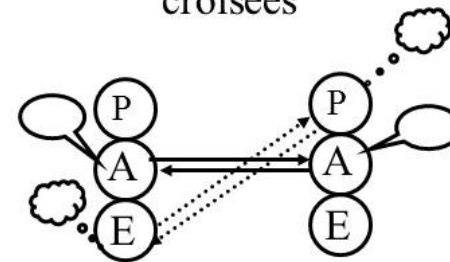
Parallèles



croisées



tangentielles



cachées

Tableau des méconnaissances (dévalorisations) de Ken Mellor et Eric Sigmund

mode	Type		
	stimulus	problème	Option/solution
existence	T1 Quel est le signe qui me fait penser qu'il y a problème <i>y-a-t-il une information qui me manque ?</i>	T2 (J'ai perçu un signe) mais y a-t-il un problème pour autant ? <i>Diagnostic (FFRO ou autre)</i>	T3 J'ai identifié un problème grâce au signe que j'ai perçu <i>Quelles sont les solutions envisageables ?</i>
signification	T2 (j'ai perçu un signe), que représente-t-il pour moi ? qu'est-ce que cela veut dire ? <i>Est-ce que je lui donne la bonne interprétation ?</i>	T3 j'ai bien vu le problème, en quoi et à quel niveau me concerne-t-il ? Qu'est-ce que ça signifie pour moi en ce moment ? <i>Analyse des conséquences</i>	T4 j'ai identifié les différentes solutions, Que signifient-elles pour moi ?
Possibilités de changement	T3 j'ai perçu un signe auquel j'ai attribué une signification <i>est-ce une fatalité ?</i> Est-ce que je peux changer ma perception ?? Est-ce la seule façon de voir la chose ? <i>Est-ce inéluctable ?</i>	T4 j'ai bien compris ce qu'était le problème pour moi, vu sous cet angle, Est-ce que je peux voir le problème différemment, sous un autre angle, à un autre niveau, d'une autre façon ? <i>le signe n'est pas un fatalité ou on peut le percevoir différemment : en quoi ça change le problème ?</i> <i>Créativité brainstorming</i>	T5 en fonction du problème et de ce qu'il signifie pour moi quelle sont les options différentes ? En quoi je peux modifier la solution ? Quelle partie suis-je obligé de conserver, quelle autre peut faire l'objet de modification ? <i>Quelles est la validité des options, puis-je les faire évoluer ?</i>
Capacités personnelles	T4 Ai-je les aptitudes personnelles ? Suis-je engagé dans ce que j'entreprends, en ai-je vraiment besoin ? <i>Est-ce que je me sens capable ?</i>	T5 Ai-je la capacité de résoudre ce problème ? Quelles sont les compétences réelles disponibles ? <i>Bilan des capacités</i>	T6 Ai-je les capacités à mettre en œuvre les options ? Ai-je la possibilité de faire évoluer les options ? <i>Capa perso à mettre en oeuvre</i>

Détour par l' AT
(source Asce
Potier)

Détour par l' AT:
les jeux
psychologiques
(source CC
partner coach)



Détour par l' AT
(source Marion
Oudot)

Comment structurez vous votre temps?



Retrait

Indispensable à la récupération.



Rituels

Indispensable à la vie sociale. Ce sont nos fameux « bonjour, ça va? ».



Les passe-temps

Ils facilitent l'approche des autres par l'abord de sujet non impliquant.



Les activités

Au cœur de nos relations de travail



Les jeux psychologiques

Le fameux triangle de Karpman



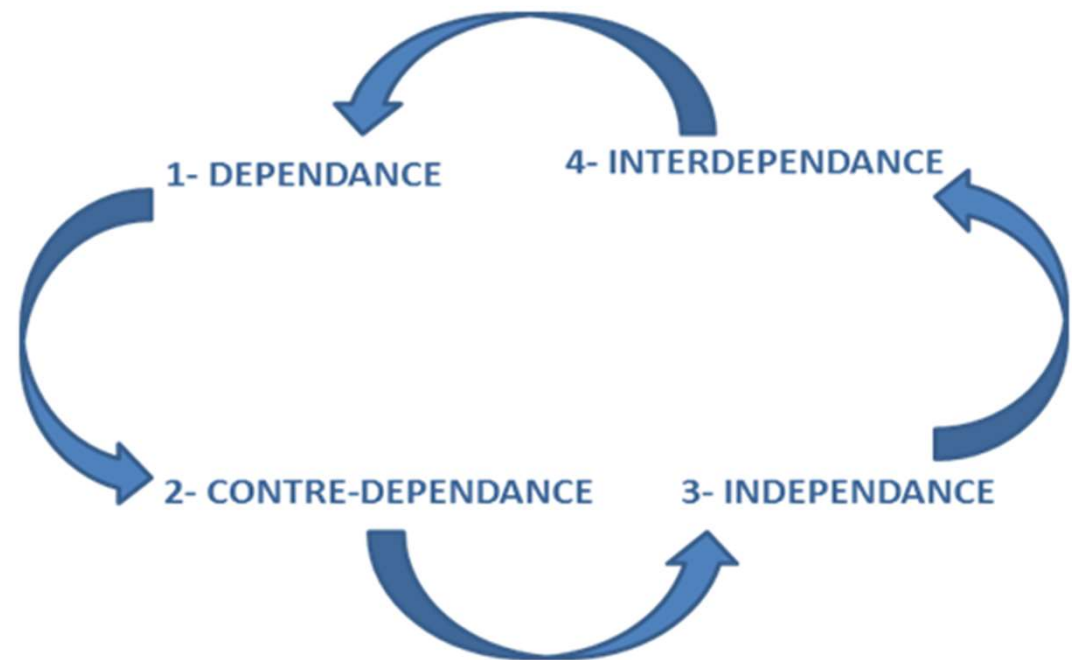
L'intimité

Enlever le masque et parler à l'autre avec authenticité

Pas de strokes

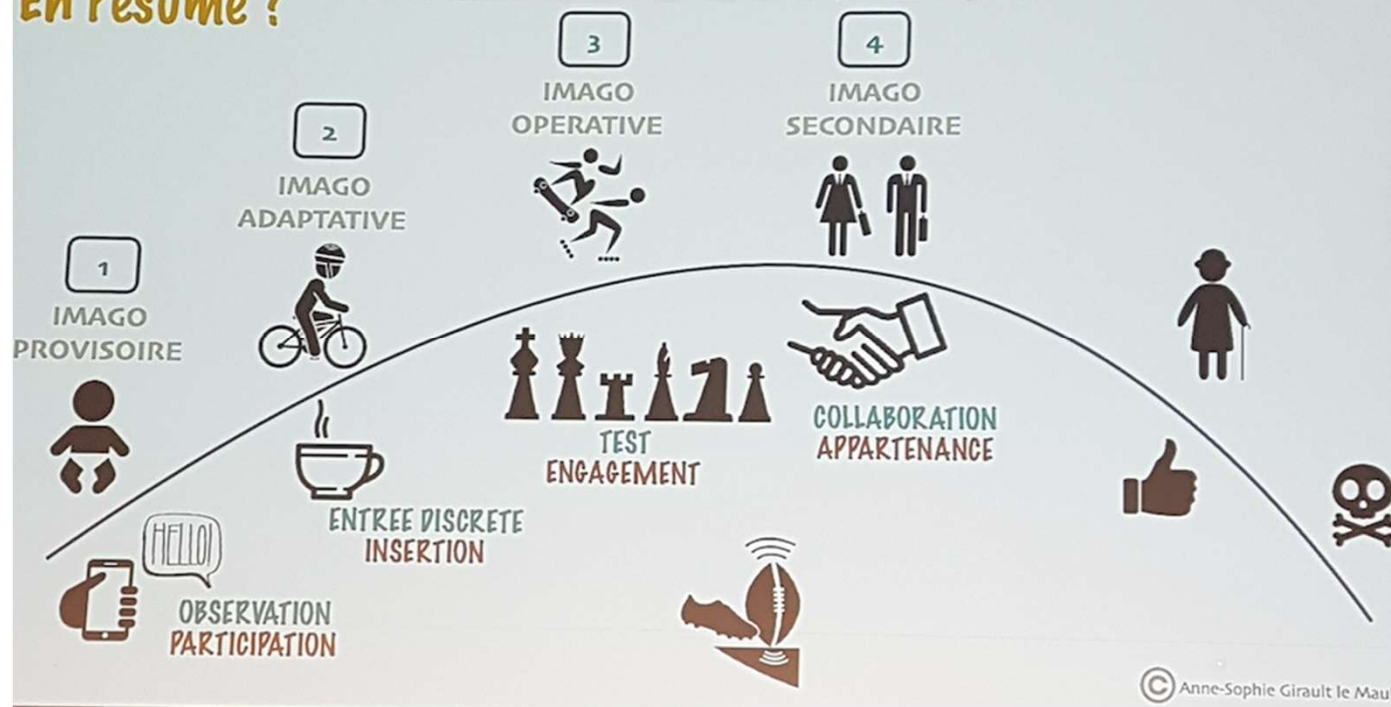
Beaucoup de stroke

Détour par l' AT: le cycle de l'autonomie (source Jean-Jacques Titon)



Détour par l' AT:
imago de groupe
(source Anne
Sophie Girault)

En résumé ?



Détour par l' AT:
les drivers
(source
emarketing.fr)

	Sois parfait	Sois fort	Dépêche-toi	Fais des efforts	Fais plaisir
Obligation	De réussir	De cacher ses émotions	De faire vite	De se dépasser	D'être gentil
Caractéristique	Fixe des critères de réussite élevés et un haut niveau d'exigence	Masque toute marque de faiblesse	Met la rapidité comme critère de réussite	Plus attaché à l'énergie dépensée qu'au résultat	Satisfait les besoins des autres au détriment des siens
Aspects positifs	Produit un travail fiable et précis Organise, planifie	Auto-suffisant et aidant Calme, rationnel sous la pression	Produit beaucoup dans un court laps de temps Stimulé par la pression	Enthousiaste, impliqué dans la tâche Apprécie les nouvelles tâches	Apprécie de faire des choses sans qu'elles soient demandées. Compréhensif et sympathique
Aspects négatifs	Ne respecte pas les échéances car il vérifie, relit... Se sent incapable en cas d'erreur	Ne sait pas demander d'aide Ramène du travail à la maison	Repousse une tâche jusqu'à ce qu'elle devienne urgente Fait des erreurs dans la précipitation	Ne porte pas les projets à bout S'éparpille en court de route Se fatigue plus que nécessaire	Se culpabilise facilement Vit mal les conflits Se fait avoir durant les négociations
Conséquence	Perfectionnisme	Refoulement	Perte de contrôle, panique	Épuisement	Soumission, docilité
Permission type	Sois réaliste « Accepte tes propres limites »	Sois ouvert « Lâche prise et exprime tes émotions »	Gère ton temps « Respecte ton propre rythme »	Réussi à ta mesure « Le mieux est souvent l'ennemi du bien »	Pense aussi à toi « Clarifie tes besoins et respecte-les »

PROCESS COM® by



Human Aura 17
TRAINING & COACHING

Détour par l' AT
(source Human
aura 17)

Types de
personnalité

Points
forts

Tendances
quand ça ne va pas



Empathique

« suis-je apprécié ? »

Chaleureux
Sensible
Attentionné
Compréhensif

Fait plaisir aux autres
avant lui, se suradapte,
fait des erreurs, ne sait
pas dire NON



Travailleuse

« Suis-je compétent ? »

Organisé
Logique
Responsable
Précis

Surdétaille,
perfectionniste, sur-
anticipation, ne délègue
plus, sur-contrôle



Persévérant

« Suis-je digne
de confiance ? »

Conscientieux
Engagé
Perspicace
Attaché aux valeurs

Se focalise sur ce qui
ne va pas, coupe la parole,
n'écoute plus,
part en croisade



Rêveur

« Suis-je voulu ? »

Réfléchi
Introspectif
Visionnaire
Innovant

Ne ressent plus ses
émotions, ne finit pas ses
phrases, devient passif, ne
décide plus



Promoteur

« Suis-je vivant ? »

Adaptable
Plein de ressources
Aventurier
Charmeur

Met la pression sur les
autres, flatte, manigance,
prend des risques
exagérés



Rebelle

« Suis-je acceptable ? »

Créatif
Curieux
Spontané
Différent

Perd son raisonnement
rôle, se disperse, survole
rejette la faute, devient de
mauvaise foi

Détour par l' AT: le scénario (source at.fr)

Les 5 éléments essentiels constitutifs du scénario

Injonctions et Permissions :

Les injonctions: les parents délivrent à leur enfant des messages d'interdits, négatifs : on parle aussi de messages inhibiteurs de l'Enfant libre au sens États du moi.
Les Permissions, sont des messages positifs, d'autorisation.

Ce sont des messages **inconscients** verbaux ou non verbaux.
Les injonctions sont multiples.

Programme : « mode d'emploi » comportemental fournit par les parents à l'enfant pour lui montrer comment concrètement mettre en œuvre les Injonctions et Permissions.

Contre-injonctions : messages verbaux destinés à enseigner à l'enfant un comportement en société. Ils sont bien sûr essentiels à un savoir vivre en commun. À l'inverse, s'ils sont trop prégnants, la personne emprunte un « masque social » .

Décision scénaristique : en fonction des divers messages et signes de reconnaissance que l'enfant reçoit, de ses expériences, il « décide », inconsciemment, de ce qu'il va en faire et de ce qu'il va mettre en œuvre dans sa vie : « *Puisque c'est comme ça je vais... je serai...* ». À la décision cognitive s'ajoute également un vécu émotionnel, corporel et affectif.

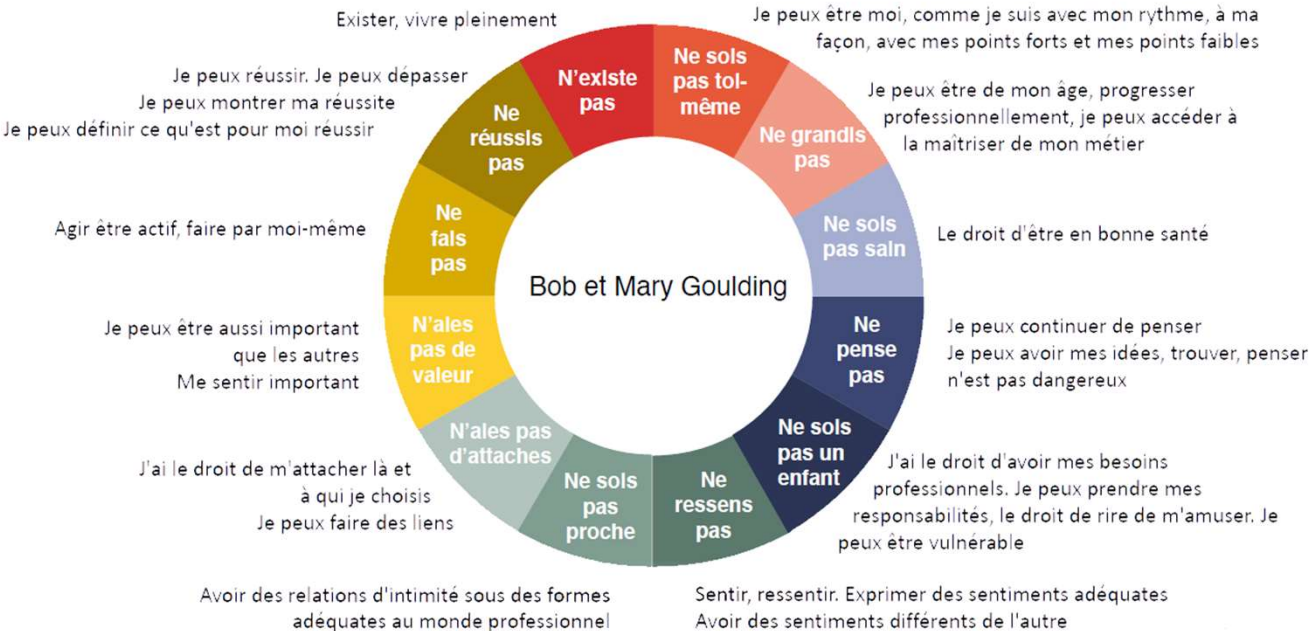
Détour par l' AT:
les injonctions
(source Goulding)

Les 12 injonctions

1. N'existe pas !
2. Ne sois pas toi-même !
3. Ne sois pas un enfant ! /N'aie pas de plaisir ! / Ne t'amuse pas !
4. Ne grandis pas ! /Ne me quitte pas ! /Ne sois pas sexy ou désirable !
5. Ne réussis pas !
6. Ne fais pas ! /Ne fais rien !
7. Ne sois pas important !/Ne demande pas ce dont tu as besoin !
8. N'appartiens pas !
9. Ne sois pas proche physiquement ou affectivement! Ne fais pas confiance !
10. Ne sois pas en bonne santé (ne sois pas sain d'esprit)!
11. Ne pense pas ! Ne pense pas à ça (sexe, argent...)! /Ne pense pas ce que tu penses, pense ce que je pense !
12. Ne ressens pas ! Ne ressens pas la colère/la peur/la tristesse/la joie! /N'aie pas de sensations physiques ! Ne ressens pas ce que tu ressens, ressens ce que je ressens !

Détour par l' AT
(source
Goulding)

INJONCTIONS ET PERMISSIONS



Détour par l' AT: la
roue des
permissions
(source Jaoui)

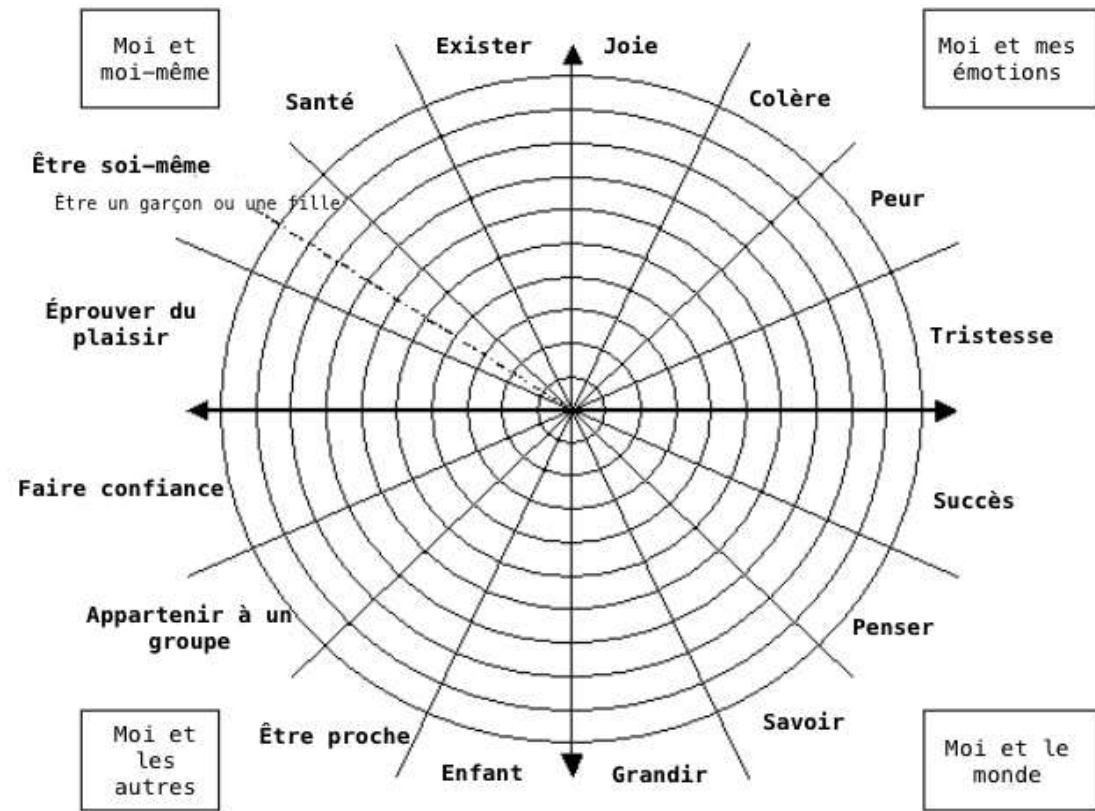


Figure 1
The Permission Wheel (Jaoui, 1988)

Détour par l' AT: la
roue des
permissions
(source Jaoui)

Tu as la permission/le droit d'être toi-même.

Tu as la permission/le droit d'être un garçon ou une fille.

Tu as la permission/le droit d'éprouver du plaisir/ de t'amuser.

Tu as la permission/le droit de faire confiance.

Tu as la permission/le droit d'appartenir à un groupe.

Tu as la permission/le droit d'être proche.

Tu as la permission/le droit d'être un enfant.

Tu as la permission/le droit de grandir.

Tu as la permission/le droit de savoir.

Tu as la permission/le droit de penser.

Tu as la permission/le droit de réussir (d'échouer, de créer).

Tu as la permission/le droit d'être triste.

Tu as la permission/le droit d'avoir peur.

Tu as la permission/le droit d'être en colère.

Tu as la permission/le droit d'être joyeux.

Tu as la permission/le droit d'exister.

Tu as la permission/le droit d'être en bonne santé.

Détour par l' AT:
(source Levin)

Le cycle de l'identité

1. Le pouvoir d'exister: c'est ok pour toi d'être là.
2. Le pouvoir de faire: c'est ok d'explorer et de faire des expériences.
3. Le pouvoir de penser: c'est ok de penser par soi même.
4. Le pouvoir de l'identification: c'est ok d'être ce que tu es.
5. Le pouvoir de réussir: c'est ok d'avoir tes propres méthodes et principes.!
6. Le pouvoir de régénération: c'est ok d'éprouver ses propres besoins.
7. Le pouvoir de transmutation: c'est ok pour toi d'être ici.

Détour par l' AT (source Brécard et Hawkes)

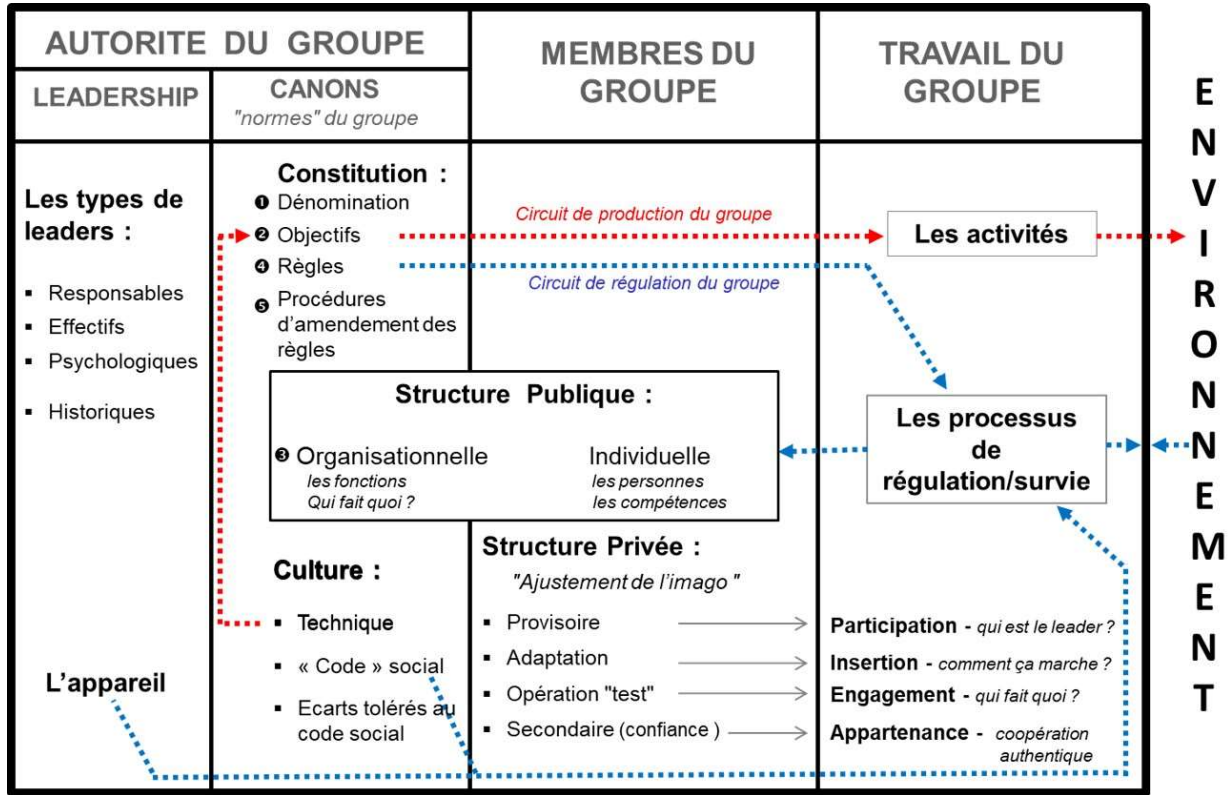
L'autonomie selon Berne

- 1) La conscience claire de la réalité sans trop d'altérations par son cadre de référence et son scénario.
- 2) La spontanéité ou choix conscient d'un état du moi sans jeux psychologiques.
- 3) L'intimité ou la relation authentique avec autrui (permission d'être soi-même).
- 4) La libération du scénario: savoir qui je suis (besoins, désirs, manques...), savoir ce que je veux, me donner le choix, résoudre mes conflits intérieurs, décider selon qui je suis et non en adaptation, être conscient de l'autre (intimité), être sujet parmi les sujets (les autres ne sont pas des objets pour combler des manques mais ont leurs propres besoins, désirs).
- 5) Se confronter aux difficultés de la vie sans devenir victime.

La grille d'analyse
TOB
d'après François
Délivré

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
Leader responsable	Dénomination		La raison d'être (mission, production)	CLIENT EXTERNES
Leader effectif	Les objectifs			CLIENTS INTERNES
Leader de processus	Ce qu'il faut faire			INTERLOCUTEURS
Leader psychologique	La constitution		La production (travail rentable)	PARTENAIRES
Évhémère	Les règles de fonctionnement			FOURNISSEURS
Leader primal	L'organigramme (Structure officielle)	Les gens (structure individuelle)	Le processus (travail non rentable)	
[Leader personnel]	Les moyens	Les représentations individuelles (imago de groupe)		
Appareil	La culture - L'« Étiquette » - La « Technique » - Le « Caractère »		- Le processus externe (combat) - Le processus interne mineur (cuisine interne) - Le processus interne majeur (planche à secousses)	

La grille d'analyse TOB (Schéma de Fox)



La grille d'analyse TOB

Eléments analysés

1) **L'environnement**

C'est la frontière externe d'une organisation qui délimite l'intérieur de l'extérieur.

Il faut d'abord délimiter le périmètre analysé: tout ou partie de l'organisation et définir ainsi la frontière extérieure. C'est de cette frontière que peuvent venir les attaques ou du moins les influences.

Il faut ensuite étudier les parties qui composent cet environnement: clients, concurrents, partenaires, fournisseurs, pouvoirs publics, puis voir l'influence ou la pression qu'elles exercent sur l'organisation.

Il est aussi utile de voir si l'environnement est stable ou instable, paisible ou agressif, les moyens de répondre aux attaques...

The background features several sets of curved, concentric lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a circular path. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
TOB

**Par deux, définissez l'environnement
de votre organisation.**

La grille d'analyse TOB

Éléments analysés

2) L'activité

Il y a d'abord **l'activité externe**, c'est le travail rentable de l'organisation (produits ou services) qui rappelle le but mission vu chez Mintzberg.

Il y a également **l'activité interne**, ce sont les activités non rentables qui visent à assurer la survie et la stabilité de l'organisation. Il peut s'agir d'activités visant à réagir à des pressions sur les frontières externes ou internes de l'organisation.

Sont analysées:

- Les pressions sur la frontière externe, facteurs de désorganisation.
- Les pressions sur la frontière interne qui sont les pressions entre membres de l'organisation (pressions mineures) et les pressions contre le leader (pressions majeures) exercées par exemple par un contre-leader.

De fortes pressions peuvent générer des jeux psychologiques qui viennent déstabiliser l'organisation.

La grille d'analyse TOB

Éléments analysés

Les pressions:

Les pressions aux frontières internes viennent de la tension entre:

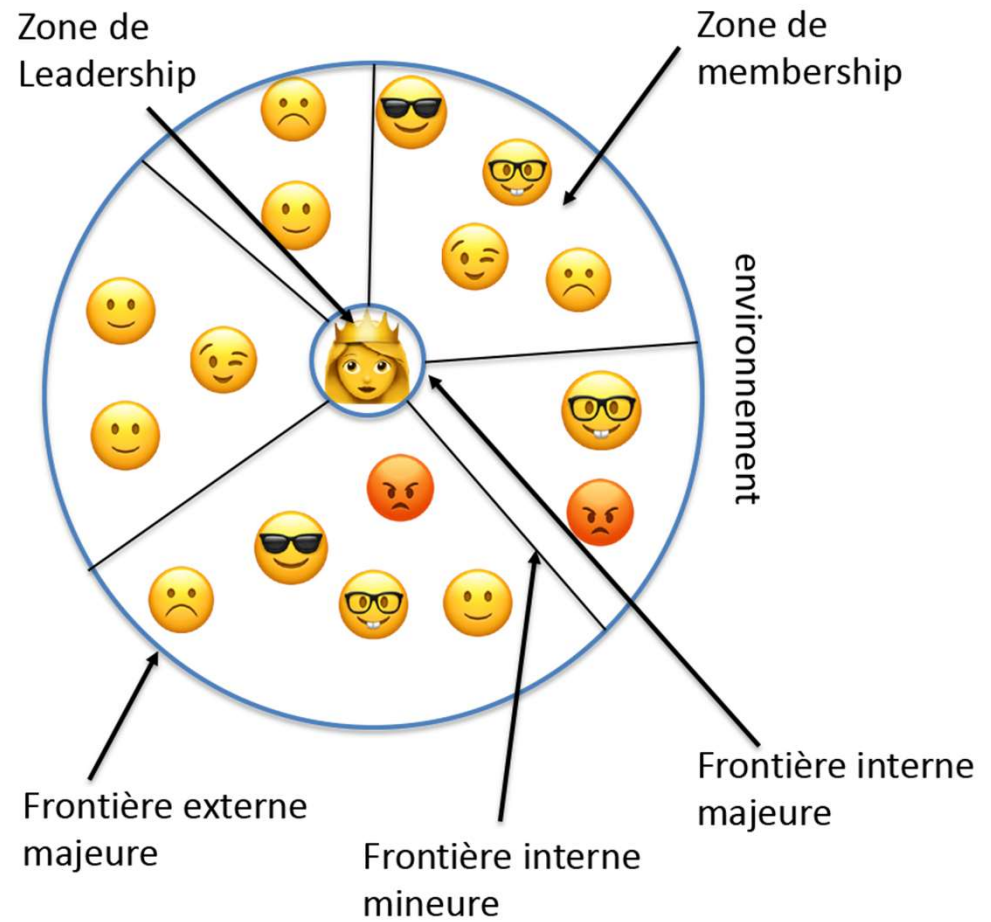
- Les inclinaisons individuelles des acteurs qui viennent de la tendance naturelle de chacun à se comporter selon sa propre personnalité au risque de déstabiliser l'organisation. Elles sont alors dites divergentes.
- Les missions de l'organisations telles que définies par le leader.

Les frontières sont plus ou moins ouvertes ou fermées. La porosité d'une frontière indique son degré de perméabilité.

Exemples:

- Frontière externe trop perméable: des acteurs tiers pèsent sur l'organisation.
- Frontière externe trop imperméable: la concurrence n'est pas prise en compte dans les décisions.
- Frontière majeur interne trop perméable: la direction est remise en cause par la base.
- Frontière majeur interne trop imperméable: direction tyrannique.
- Frontière mineur trop perméable: des postes en doublons.
- Frontière mineur trop imperméable: baronnies.

La grille
d'analyse
TOB
(Source: Neonima)



The background features several sets of curved, concentric lines in the top-left and bottom-right corners. Some lines are solid, while others are dashed, creating a sense of depth and movement.

La grille
d'analyse
TOB

Par deux, définissez l'activité et les pressions exercées sur les frontières de votre organisation.

La grille d'analyse TOB

Éléments analysés

3) **Le canon**

C'est l'ensemble des règles formelles et informelles qui structurent une organisation.

Sont analysés:

-La dénomination de l'organisation: à quoi fait-elle référence?

-Les missions et objectifs: les objectifs, via des indicateurs, traduisent en termes concrets les missions de l'organisation.

-Les règles formelles de fonctionnement: constitution, règlement intérieur,...

-L'organigramme: personnes et fonctions.

-La culture: cadre de référence de l'organisation avec les règles informelles d'étiquette, les outils partagés (techniques, savoirs faire) et les marges de transgression possibles qui viennent bouleverser la culture actuelle.

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract aesthetic.

La grille d'analyse TOB

**Par deux, définissez les éléments du
canon de votre organisation.**

La grille d'analyse TOB

Eléments analysés

4) Les membres

Ce sont les **membres de l'organisation**, pris individuellement ou collectivement. Il peut aussi y avoir des postes non pourvus, des doublons, des « bras cassés », du copinage, des passagers clandestins...

C'est aussi la **représentation mentale que chacun a de l'organisation et de sa place vis-à-vis des autres et du leader (imago)**. Ce peut être par exemple l'image du leader et du reste du groupe, ou telle personne qualifiée de gentil, un autre de frustré ou de profiteur...

L'imago des acteurs se forme entre **la persona** qui est la façon dont l'acteur se présente aux autres et **la personnalité** qui est la façon dont l'acteur est perçu par les autres.

L'imago n'est pas toujours facile à définir car il est en partie intrapsychique, il n'en représente pas moins une force de motivation ou de démotivation selon l'image de l'organisation intériorisée. Il forme la structure privée de l'organisation.

La grille d'analyse TOB

Eléments analysés

4) **Les membres**





Il est aussi intéressant de voir:

- Comment les acteurs structurent leur temps entre retrait, rituel, passe-temps, jeux psychologiques, activité et intimité.
- Quelle est leur motivation: besoins biologiques, psychologiques, pulsions, scénarios, ...
- Les quatre zones de l'imgo: soi, les autres différenciés, les autres indifférenciés (exemple: les juristes), le leader.
- Les possibles tensions entre l'imgo des acteurs et du leader.

La grille d'analyse
TOB:
les quatre étapes
de l'imago
(source François
Vergonjeanne)

perturbation relationnelle
On peut résumer ces quatre étapes dans le tableau suivant.

Tableau 3 – Les quatre étapes de l'évolution d'un groupe

Stade de l'imago	Ce que fait le membre du groupe	Schématiquement	Structuration du temps
Imago provisoire	Il observe le groupe de l'extérieur (Participation)		Retrait et rituel
Imago adaptive	Il s'introduit à l'intérieur du groupe (Insertion)		Passe-temps
Imago opérative	Il teste sa place et celle des autres (Engagement)		Jeux psychologiques
Imago secondaire	Il réussit à faire sortir à l'extérieur ce que le groupe a produit. On re-donne aux autres (Appartenance)		Activité

La grille
d'analyse
TOB

Par deux, pouvez-vous représenter
l'imageno de votre
groupe/organisation selon vous,
selon d'autres acteurs?

La grille d'analyse TOB

Eléments analysés

5) **Le leader**

Le leader est une personne à qui est reconnu le droit unilatéral de prendre des initiatives, d'imposer des sanctions et de pouvoir les faire respecter, dans le but de structurer l'activité commune.

Il y a plusieurs types de leader:

- Leader responsable selon l'organigramme.
- Leader effectif dans la réalité.
- Leader psychologique selon son charisme.
- Leader évhémère, primal: un leader historique, le fondateur par exemple.
- Le contre-leader, il s'oppose au leader en place.

Il s'agit de trouver les leaders réels derrière les façades et les organigrammes.

L'appareil est composé des personnes et services en soutien du leader.

La grille d'analyse TOB

Éléments analysés

5) **Le leader**

Ses qualités selon la TOB:

- Il comprend l'environnement.
- Il a une vision et sait la faire partager.
- Il sait donner du sens au réel qui en est dépourvu.
- Il est charismatique et frappe les imagos des acteurs.
- Il est authentique et favorise l'autonomie.
- Il est puissant: il sait opérer des changements, il sait distribuer récompenses et sanctions, il sait faire face à l'environnement (adaptations de l'organisation, nouveaux standards), il sait renoncer à plaire à tout le monde.

Les sources du leadership:

- Influence personnelle.
- Influence organisationnelle (lois et règles).
- Influence historique (respect des traditions).
- Influence culturelle (ensemble de croyances et pratiques).

The background features several sets of curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a modern, abstract feel.

La grille
d'analyse
TOB

Par deux, pouvez-vous trouver les différents types de leaders dans votre organisation, au plus près de la réalité ?

La grille d'analyse TOB

La fin des organisations

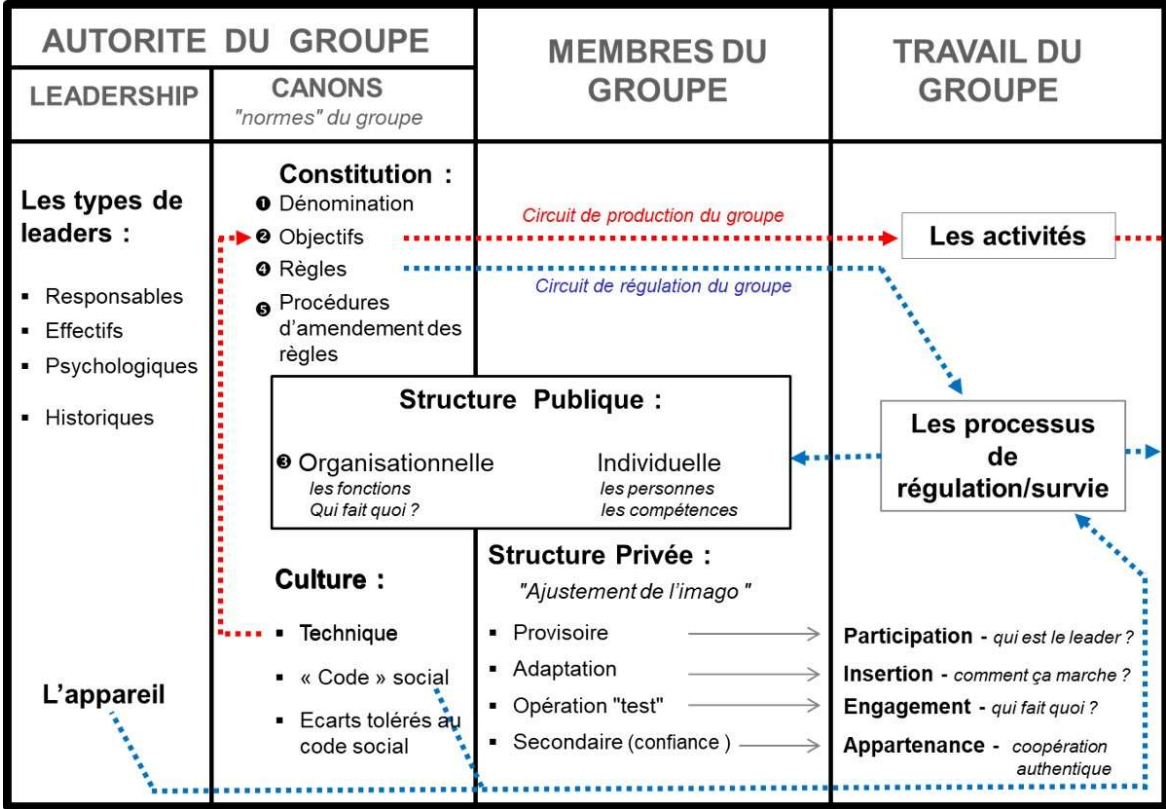
Les organisations disparaissent du fait d'un affaiblissement progressif de leur cohésion:

- Décomposition de la structure.
- Guerres intestines, perte de leadership.
- Déclin idéologique et culturel.
- Bureaucratisation extrême et oubli des buts.

La grille d'analyse
TOB
d'après François
Délivré

Leadership	Canon	Membres	Activité	Environnement
Leader responsable	Dénomination		La raison d'être (mission, production)	CLIENT EXTERNES
Leader effectif	Les objectifs			CLIENTS INTERNES
Leader de processus	Ce qu'il faut faire			INTERLOCUTEURS
Leader psychologique	La constitution		La production (travail rentable)	PARTENAIRES
Évhémère	Les règles de fonctionnement			FOURNISSEURS
Leader primal	L'organigramme (Structure officielle)	Les gens (structure individuelle)	Le processus (travail non rentable)	
[Leader personnel]	Les moyens	Les représentations individuelles (imago de groupe)		
Appareil	La culture - L'« Étiquette » - La « Technique » - Le « Caractère »		- Le processus externe (combat) - Le processus interne mineur (cuisine interne) - Le processus interne majeur (planche à secousses)	

La grille d'analyse
TOB
(Schéma de Fox)



E
N
V
I
R
O
N
N
E
M
E
N
T

The background features several sets of curved lines in the top-left and bottom-right corners. Each set consists of multiple parallel lines, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized frame.

La grille
d'analyse
TOB

**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse TOB ?**

**Par groupe de quatre, choisissez une
organisation, questionner en
appliquant la grille d'analyse TOB et
présenter cette analyse au groupe.**

The background features several sets of curved, parallel lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La socio-
psychanalyse

L'organisation en analyse

Détour par psychanalyse

La psychanalyse est une méthode d'investigation du psychisme inconscient (la boîte noire de la systémique), fondée par Sigmund Freud (1856-1939).

L'inconscient contient tout ce qui a été refoulé par une personne car non acceptable.

Exemple: amour pour sa mère, refoulé.

L'accès à l'inconscient passe par des manifestations, actes, paroles ou images qui dépassent nos intentions et notre savoir conscient, ce sont **les retours du refoulé**.

Des comportements: actes manqués, oublis, rêves, humour, lapsus, symptômes névrotiques ou psychotiques (appelés condensation).

Exemple: l'amour pour la mère se transforme en haine pour une vieille femme: agression d'une passante.

Normales ou pathologiques, ces manifestations sont énigmatiques.

Pour Lacan (1901-1981), l'inconscient est structuré comme un langage (structuralisme) et il propose une triple approche RIS basée sur le réel (pas la réalité, le signifié, sens), l'imaginaire (les images) et le symbolique (le signifiant, son).

Pour Jung (1875-1961), il faut aussi analyser les archétypes, la persona (masque) l'anima et l'animus, l'ombre, les synchronicités, l'inconscient collectif, les symboles universels, l'individuation vers le Soi et les types de personnalité (axes sensation/intuition et axe pensée/sentiment) à l'origine du MBTI.

Détour par psychanalyse

Face à la pression/pulsion inconsciente du désir (une forme d'énergie), six possibilités:

-**La satisfaction** du désir.

-**Le refoulement** vers l'inconscient.

-**La sublimation**: donner un but plus acceptable.

Exemple; l'amitié au lieu de l'amour.

-**Le fantasme**: changer d'objet.

Exemple: le travail au lieu de l'amour.

-**Le narcissisme**: s'aimer soi au lieu de l'objet.

Exemple: une ambition démesurée.

-**Le symptôme** : souffrance déplacée, surdéterminée (sens multiples).

Exemple: crises d'angoisse.

Freud distingue deux pulsions fondamentales, celle de vie (Eros) et celle de mort (Thanatos).

Le transfert est la projection actuelle vers un autre des fantasmes du passé.

La psychanalyse, **par le transfert et l'interprétation via la parole libre** (libre association), espère rendre conscient, ce qui a été refoulé et se manifeste par des symptômes aberrants et ainsi éviter leur répétition, rendue inutile.

« *La cure guérit par surcroit* » (Jacques Lacan).

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

1) L'organisation

L'organisation, est étudiée selon trois angles:

-Un angle culturel, c'est-à-dire la somme des valeurs, des normes, des façons de percevoir le monde qui orientent la conduite des acteurs.

L'organisation développe un processus de formation et de socialisation des acteurs à la culture.

La culture est une partie de l'identité de l'organisation, telle que perçue par ses membres ou son environnement.

Elle peut entrer en conflit avec des valeurs des acteurs.

-Un angle symbolique, c'est-à-dire les rites, les mythes, les symboles, les héros qui légitiment l'organisation et donnent un sens aux conduites des acteurs.

Le symbole provoque une adhésion affective et intellectuelle à l'organisation par le sens qu'il offre aux acteurs.

-Un angle imaginaire, c'est-à-dire les rôles, statuts, titres, missions qui répondent aux désirs conscients et inconscients des acteurs. L'organisation est la mère toute puissante qui répond aux angoisses et fantasme des acteurs.

Chaque acteur joue son estime de soi, son identité, ses désirs dans le jeu de l'organisation. Dans ce jeu entre désir individuel et exigence de l'organisation, chaque acteur pense pouvoir gagner quelque chose.

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

2) **L'autorité**

C'est un pouvoir psychologique qui n'a pas besoin de la force pour obtenir l'obéissance (Hanna Arendt).

Avec la crise de l'autorité, il faut trouver de nouveaux modes de régulation des conflits non autoritaires.

Egalité et autorité sont incompatibles.

La logique actuelle: division du travail, esprit de compétition, individualisme, consumérisme (argent, marché).

Négation de l'influence du fait social sur les individus car illusion d'être responsable de qui nous sommes.

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

3) Le pouvoir

Ce n'est plus une relation entre acteurs mais un acte: celui de transformer la réalité, de la construire. C'est *l'actepouvoir* (Mendel).

Les trois blessures narcissiques:

- Le monde existe sans moi.
- Si je change le monde, cela me change aussi.
- L'accès au monde est toujours partiel et fragmentaire.

Deux types de pouvoir:

- Pouvoir sur l'acte qui dépend de notre niveau d'information, de notre espace de liberté face à l'autorité, de notre pouvoir de transgression sans culpabilisation. Ce type de pouvoir est variable selon le positionnement des acteurs dans l'organisation.
- Pouvoir de l'acte qui décrit les effets de l'acte sur la réalité. Ce type de pouvoir nous dit si l'acte est réel ou simplement imaginaire (rêve, phantasme).

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

4) Les angoisses de l'organisation

-**L'informe** car toute organisation est mise en forme, en structure par définition.

L'organisation précise les rôles, les fonctions, les responsabilités, les lignes de communication.

Toute organisation est conservatrice et risque la bureaucratisation.

-**Les pulsions** agressives et de destruction des acteurs ou celles trop affectives et non rationnelles.

-**L'inconnu** qui veut être maîtrisé par des études de prospective ou de conjoncture.

-**Les autres** avec la peur des luttes intestines.

-**La parole libre** avec la contradiction, l'imagination, la créativité et la spontanéité

-**La pensée libre** critique, dérangeante.

Les évolutions seront alors le fruit du hasard, de failles dans l'organisation, de minorités actives ne craignant pas l'échec ou le rejet.

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

5) Les modes de contrôle

-Sur les corps: études de temps, de postes, cadences, postures, vêtements.

-Sur la pensée: instauration d'une idéologie spécifique, de croyances, d'une culture (exemple: compétition, double contrainte: *innovatif et conforme, obéissant et dynamique, traditionnel et original*, primat de l'économique), novlangue technocratique appauvrie, pratique, uniforme, vide de sens.

-Sur la psyché: idéal de chacun tourné vers le leader via des sentiments d'appartenance, de respect, d'admiration.

Objectif de cohérence absolue: valeurs, objectifs, pensée, affectif et rejet de la différence.

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

6) **Les résistances**

-**Le retour du refoulé.** Exemple, dans la technocratie, retour de l'affectif, de la solidarité, de la violence.

-**Les conflits et les processus de lutte,** contestation, révolte, sabotage, complot, fuite.

-**L'apparition de l'inverse,** décentralisation, contre-pouvoir. Toute forme semble faire naître en son sein ce qui la condamne. Le totalitarisme est le père de la dissidence.

-**L'apparition de nouveaux problèmes** humains, technologiques.

Exemple: les nouvelles technologies dans les technocraties, la standardisation dans les bureaucraties.

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

7) Les types de structure

-**Charismatique**, autour du dirigeant, centralisée.

-**Bureaucratique**, autour des normes et des règles impersonnelles (le « on »), forte division du travail, hiérarchie.

-**Coopérative**, autonomie des membres, partage du pouvoir et des buts, visée utopique.

-**Technocratique**, pouvoir fort fondé sur l'expertise, le savoir et la technostructure, la rationalité de la gestion, une certaine participation des cadres aux décisions.

La socio- psychanalyse (source Enriquez)

Type de structure	Type de personnalité postulé	Instances de la personnalité mises en œuvre	Pôle de la personnalité souligné	Destins des pulsions	Degré d'insistance sur le travail
Charismatique	paranoïaques mégalo-manes hypnotisés et séduits exploités et aliénés	ça moi idéal idéal du moi	réalisation de soi	amour pour la personne centrale pulsion de mort : des- truction des individus augmentation de la pul- sion d'agression	travail obtenu à partir de l'investissement libidinal et en partie de la contrainte enthousiasme
Bureaucratique	schizo-phrènes à tous les niveaux	surmoi	réduction de tension	pulsion de mort : compulsion à la répéti- tion cruauté de l'éthique	travail = seul horizon développement de la sphère privée
Coopératif	névrosés	conflits entre les instances	Communication avec autrui Communion	amour mutuel et adhé- sion à une idéologie pulsion de mort : indif- férenciation	travail valorisé comme expression de la com- munaute et de l'amour mutuel
Technocratique	— pervers — indifférents, anomi- ques ou rebelles	moi perte de repère (moi flottant)	négation d'autrui ↓ destruction	libido déssexualisée investi dans le travail pulsion de mort : cruauté de l'éthique transformation de la nature pulsion d'agression	production sous toutes ses formes guerre économique ou guerre totale

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

8) Les types de personnalité dans les organisations:

-Hystérique, centré sur les personnes (DRH, Dir Com...), encadrement consensuel et participatif, besoin de reconnaissance/amour, séducteur, théâtral, instabilité émotionnelle. Conversions hystériques ou somatisations. Organisations coopératives.

-Obsessionnel, centré sur la tâche, les normes (DAF, juriste, ingénieur), en recherche de perfection, fuit les relations, discipliné, gestionnaire, méfiant, discours formel détaillé, TOC. Organisations bureaucratiques.

-Narcissique, centré sur l'agir (dirigeants, trader), en recherche de pouvoir et de performance, parfois manipulateur, superficiel. Organisations technocratiques, charismatiques.

La socio- psychanalyse

Les concepts clés

8) Les types de personnalité dans les organisations:

-Pervers, centré sur le pouvoir sur les autres. A la recherche d'une victime, se montre séducteur, voir harceleur. Organisations technocratiques, charismatiques.

-Psychotique compensé (normal) ou décompensé (délires):

Paranoïaque, centré sur l'autorité (fondateur d'entreprise, parti, ...), autoritaire, rigide, recherche de grandes causes, grands projets (délire de grandeur), avec ou contre lui, voir harceleur, sentiment d'être persécuté. Organisations charismatiques ou coopératives.

Schizophrène, centré sur lui (postes techniques sans contacts, abstraits, recherches, informatique), replié, asocial, fuit les responsabilités managériales et la hiérarchie, expert, parfois incohérent. Organisations bureaucratiques.

The background features several sets of curved lines in shades of gray, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red speech bubble is positioned on the left side of the slide.

La socio- psychanalyse

Par deux ou quatre, repérer dans vos organisations les manifestations culturelles, symboliques et imaginaires de l'organisation: quelles sont-elles, quelle est leur force, comment y réagissent les acteurs, quel est le sens qui est donné aux missions de l'organisation ?

Si vous le pouvez, analyser comment les agents réagissent face aux demandes parfois contradictoires de l'organisation et à leurs propres désirs, y a-t-il des symptômes récurrents chez les personnes ?



Les entreprises
libérées
(Nathalie Ledur)



**Présentation
sur les entreprises
libérées**

Partie IV

Propositions d'intervention

Partie IV

Les techniques d'intervention I

« *L'intervention est une aide à travers une relation* » (Michel Crunenberg).

-Qui est le client ? Prescripteur, décideur, demandeur, référent, souffrant.

-Analyse du besoin et de la demande: la question de départ (clair/précise, faisable/réaliste, pertinente/vraie).

Types de demande:

Explicite.

Non-demande.

Demande cachée.

Demande confuse.

Demande prescrite.

Partie IV

Les techniques d'intervention II

- Fixation des objectifs et critères d'évaluation.
 - Constitution de l'équipe.
 - Elaboration du diagnostic via l'exploration: méthode hypothético-inductive empirique (et non déductive via un postulat).
- Les conditions d'un bon concept: familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, différenciation, profondeur, utilité.
- Hypothèses de travail: problématiques, modèles d'analyse, concepts, problématiques.
- Entretiens exploratoires non directifs (l'officiel et l'officieux): avec qui (échantillon représentatif), quoi, comment, exploitation.
- Observations directes in situ: quel champ, qui, comment.

Partie IV

Les techniques d'intervention III

Enquêtes par questionnaires.

Structures de pilotage.

Analyse documentaire (contenus): voir les écarts.

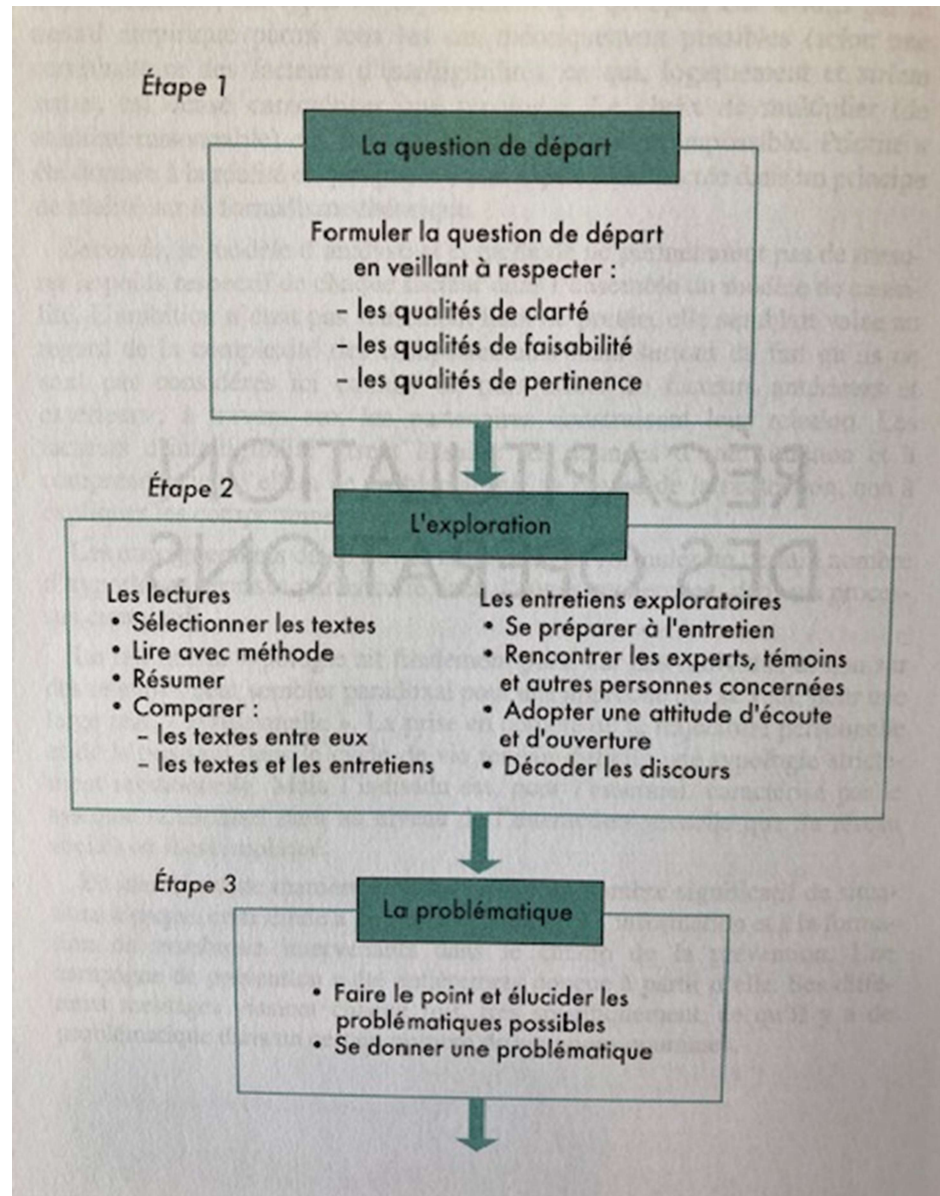
-Présentation d'un pré-rapport: les premières conclusions.

-Elaboration des propositions de stratégies d'intervention.

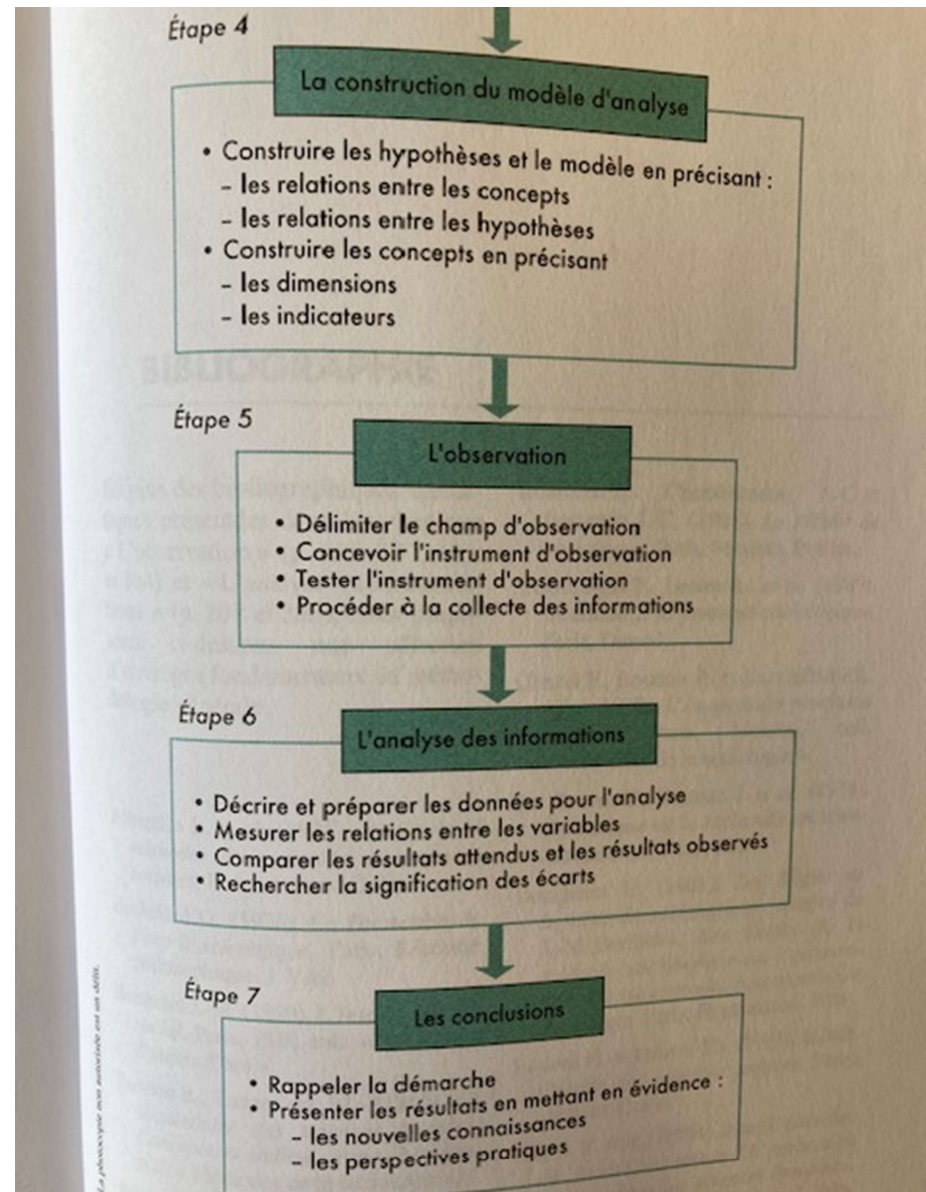
-Présentation du rapport final.

-Mise en place des interventions: types (animations, formations, coaching...) et calendrier.

Partie IV
Méthodes de
recherche en
sciences sociales
(source Quivy et
Campenhoudt)



Partie IV
Méthodes de
recherche en
sciences sociales
(source Quivy et
Campenhoudt)



Partie IV

Les problématiques majeures

Avant de proposer des interventions, il est utile de récapituler les problématiques majeures qui peuvent concerner la structure (Mintzberg), les relations humaines (Palo Alto) ou le sens (psychanalyse), identifiées suite aux analyses menées avec les différentes grilles.

Exemples de problématiques de structure:

- Division verticale: délégation trop limitée.
- Coordination: absence d'entités de coordination, forts ajustements mutuels.
- Standardisation: excès de standardisation.
- Buts: divergence de buts entre des associés ou membres d'un conseil d'administration.
- Adaptation faible à l'environnement: faible résistance face aux coalitions externes ou absence de coalitions externes.
- Pouvoir: partage inégalitaire du pouvoir, absence de coalition interne.
- Configurations: configurations inadaptées. Par exemple, passage de la configuration mécaniste à la configuration professionnelle non réalisé.

Partie IV

Les problématiques majeures

Exemples de problématiques de relations humaines:

- Excès ou absence de contrôle.
- Absence de reconnaissance.
- Leadership peu clair ou confus.
- Leadership peu ou pas affirmé.
- Rivalités entre services, personnes.
- Faible autonomie.
- Baisse de motivation.
- Turnover élevé.
- Conflits interpersonnels...

Partie IV

Les problématiques majeures

Exemples de problématiques de sens:

- Démotivations.
- Turn over.
- Conflits.
- Baronnies.
- Burn out.
- Faible loyauté.
- Changements culturels.
- Changements de leadership.
- Rachats, fusions difficiles.
- Hausse de la dimension lucrative.
- Approche consommateur versus administré...

Partie IV

Par deux, pouvez-vous identifier les problématiques majeures de votre organisation de structure, de relations humaines et de sens ?

Partie IV

Les propositions d'intervention

Les propositions d'intervention sont très variées selon les problématiques identifiées et elles peuvent également être classées en interventions au plan de la structure, au plan des relations humaines et du sens.

Elles peuvent être:

- Top down et viser la Direction.
- Bottom-up et partir du terrain via des groupes de travail.

Elles passent souvent par des groupes pilotes ou projets.

Exemples d'interventions au plan de la structure:

- Elargissement et enrichissement des tâches.
- Délégation plus large dans la gestion des projets.
- Partage de clients.
- Projets communs ad hoc.
- Association du personnel en amont du processus de standardisation.
- Brainstorming entre associés, au sein du CA.
- Partage de visions avec le personnel.
- Elargissement du sommet stratégique pour le diversifier.
- Création d'un board non exécutif pour donner des avis.
- Promotion de changements culturels en associant le personnel.
- Partage élargi du pouvoir de décision....

Partie IV

Les propositions d'intervention

Exemples d'interventions au plan des relations humaines:

Chez Palo Alto, les interventions reposent principalement sur des recadrages et des taches (virage à 180 degrés).

- Apprentissage du lâcher prise.
- S'abstenir de contrôle.
- Délégation pleine et entière.
- Résoudre les conflits interpersonnels.
- Favoriser les relations entre personnes, services.
- Traiter les personnalités dites difficiles.
- Modifier la perception des enjeux, problèmes...

Partie IV

Les propositions d'intervention

Exemples d'interventions au plan du sens:

- Donner plus de signes de reconnaissance.
- Changer les modes de leadership: renforcer ou diminuer.
- Travailler sur la culture de l'organisation: création de groupes de travail, partages divers, nouvelles orientations.
- Mise en place de lieux collectifs d'élaboration des valeurs et des règles.
- Fixation en commun des buts et visions de l'organisation.
- Evolution vers l'auto-gouvernance.

Partie IV

Par groupe de quatre, choisissez une organisation, proposer des pistes d'intervention pour cette organisation.

Partie IV

Par groupe de quatre, choisissez une organisation, appliquez toutes les grilles d'analyse et faites une proposition d'intervention.



Partie V
Etudes de cas

Travail par groupe de 4 sur les deux études de cas.



Conclusion

Le changement, quel changement ?

« Ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, ni mêmes les plus intelligentes, mais celles qui sont les plus réactives au changement ».

(Charles Darwin)

« Il faut que tout change pour que rien ne change »

(Le Guépard, GT di Lampedusa)

Conclusion

Le changement, quel changement?

- Pourquoi changer ? Le changement permanent. La résolution tardive par la crise paroxystique.
- Tout changement passe par de nouveaux apprentissages et de nouvelles capacités.
- D'abord des problèmes, puis un diagnostic et enfin des propositions d'intervention qui sont autant de changements sur les trois plans: structures, relations humaines et sens.
- De la notion de changement à celle de développement (Sainsaulieu).
- Les stades du changement: déni, résistance, exploration, mobilisation.

Conclusion

Le changement, quel changement?

Les organisations comme les individus sont rétifs au changement (homéostasie): la résistance au changement prends divers formes (Carton):

- L'inertie: « Je vais essayer, je vais y réfléchir ».
- L'argumentation: « ce n'est pas logique, normal, on a jamais fait comme cela ».
- La révolte: « Jamais, sans nous, c'est impossible ».
- Le sabotage: « je vous l'avais bien dit, il fallait être plus clair ».
- La résignation: « je n'ai pas le choix, je n'en pense pas moins ».
- La décompensation : « on est fichu, quel gâchis ! Je suis incompris ».

Conclusion

Le changement, quel changement?

Face aux résistances:

- L'inertie: préciser l'engagement de chacun, provoquer l'action.
- L'argumentation: questionner, rappeler les faits.
- La révolte: rassurer, laisser des échappatoires.
- Le sabotage: relativiser, être magnanime.
- La résignation: positiver, féliciter, engager à l'action.
- La décompensation : dialoguer, être empathique, rassurer.

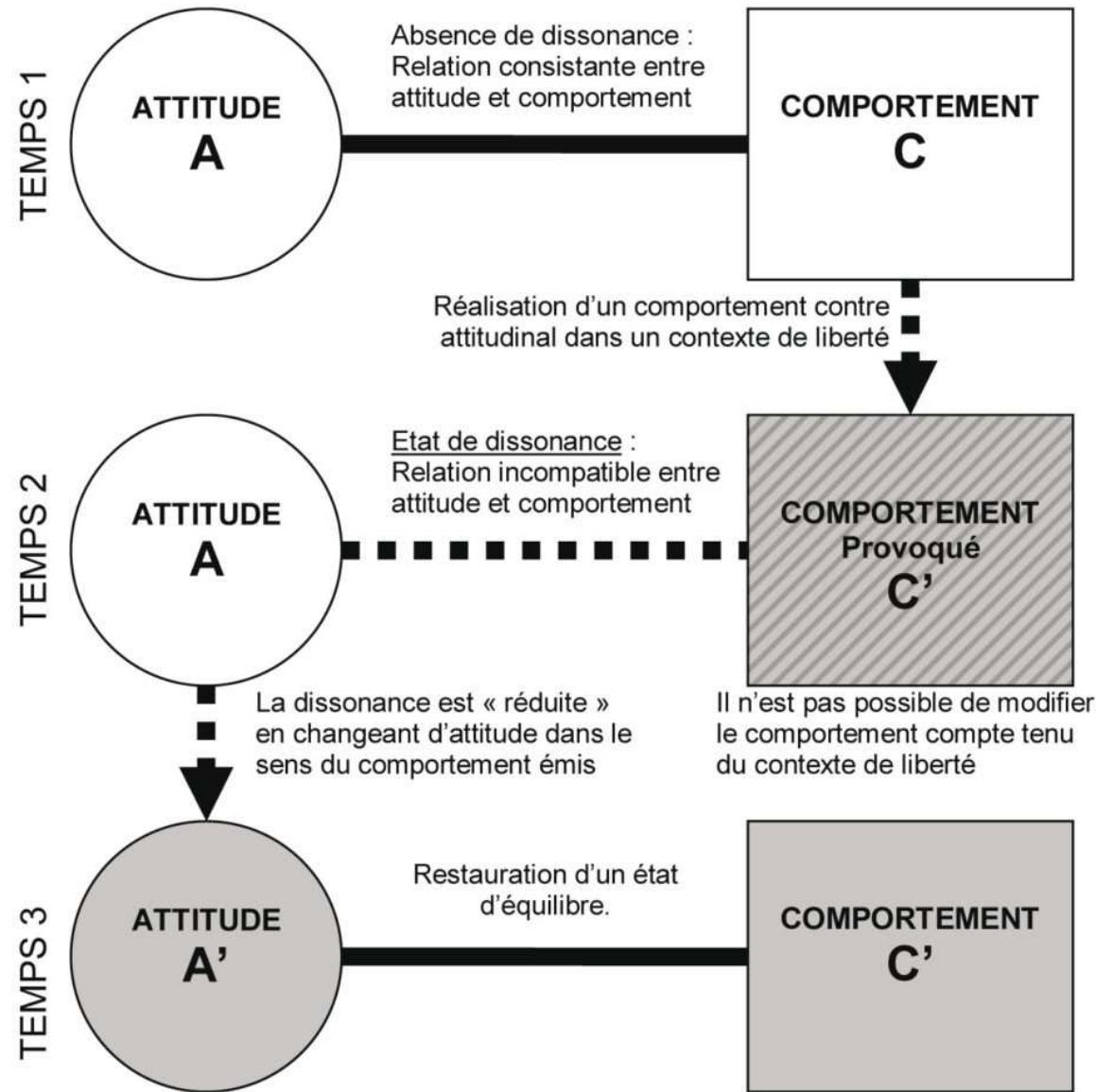
Conclusion

Le changement, quel changement?

Les formes du changement:

- Le changement structurel et organisationnel.
- Le changement relationnel.
- Le changement cognitif (cf la dissonance cognitive, une nouvelle lecture de la réalité).
- Le changement comportemental.
- Le changement culturel, de valeurs.

Conclusion, la
dissonance
cognitive
(source: Festinger)



Conclusion

Le changement, quel changement?

Quelques outils pour accompagner le changement:

- Le recadrage et la métaphore.
- Le partage du diagnostic.
- La charte d'engagements mutuels direction/employés.
- La feuille de route et l'équipe projet: objectifs, livrables, délais, ressources.
- Le forum d'échange/focus groupe, les ateliers de co-développement, les world café...
- Le team building ou cohésion d'équipe.
- Le benchmarking.
- L'intelligence, collective, émotionnelle et les intelligences multiples.
- La formation, le coaching individuel et d'équipe, le mentoring.

Conclusion
finale

**Questions, remarques,
commentaires...**

Merci et

Bonne route !