
LA THEORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE (T.O.B.)

Philippe Ducatteeuw TSTA O

Introduction

Basée sur l'ouvrage de Eric Berne « Structure et dynamique des organisations et des groupes ».

« Dans cet ouvrage, l'intention de l'auteur est d'offrir un cadre systématique pour la thérapie des groupes et des organisations en difficulté. »

« ...Il [l'ouvrage] établit un modèle sur la base de considérations historiques et de l'observation de groupes contemporains et illustre ses applications pratiques. ... il est consacré à l'individu en tant que membre de groupes et d'organisations, à ses inquiétudes et son fonctionnement en réponse à la complexité émotionnelle des relations interpersonnelles. »

Les 5 diagrammes de Berne

« ...les cinq diagrammes fondamentaux de la psychiatrie sociale »

1. Le diagramme d'autorité

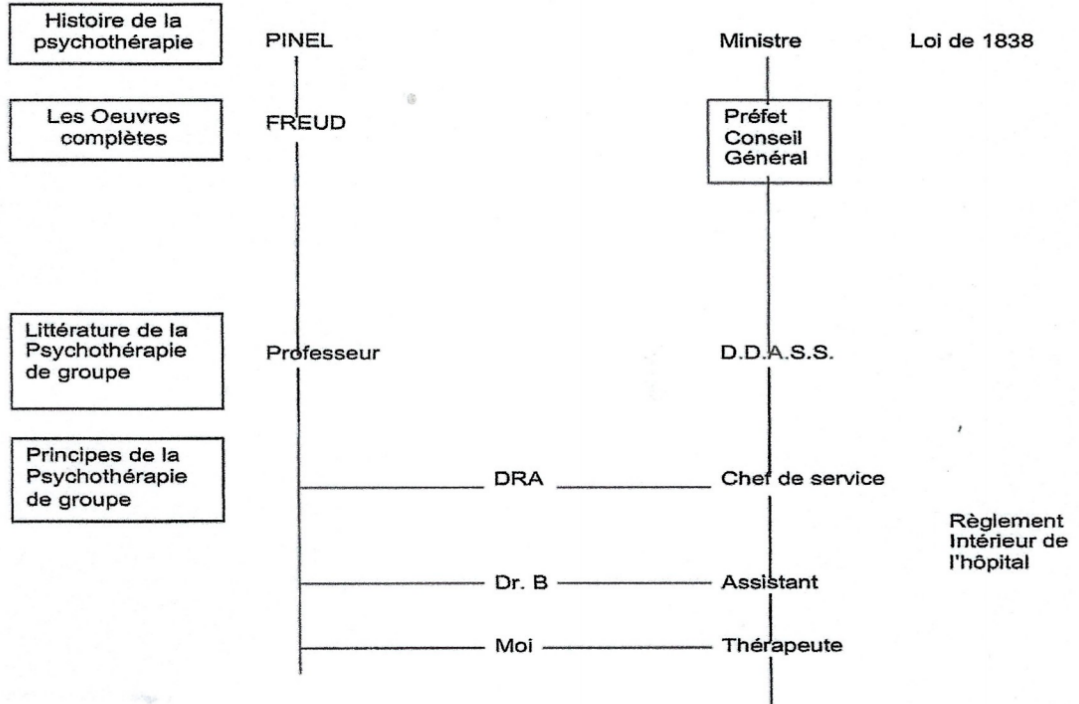
« Permet de visualiser les influences personnelles, organisationnelles culturelles et historiques pesant sur le leader. »



DIAGRAMME D'AUTORITE :

SENS ET

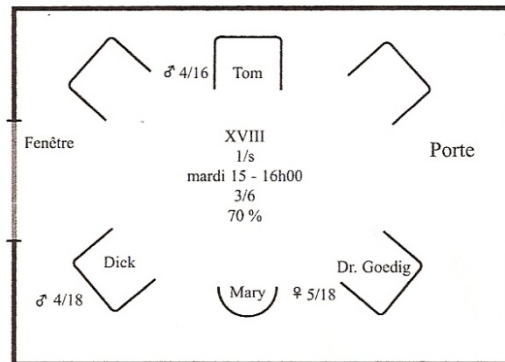
CULTUREL HISTORIQUE PERSONNEL ORGANISATIONNEL CULTUREL



2. Le diagramme spatial

« Décrit les lieux de travail du personnel et leurs particularités. S'il comporte des éléments d'horaires, il peut aisément se transformer en un diagramme de discussion »

2.1 Petit groupe, diagramme de discussion



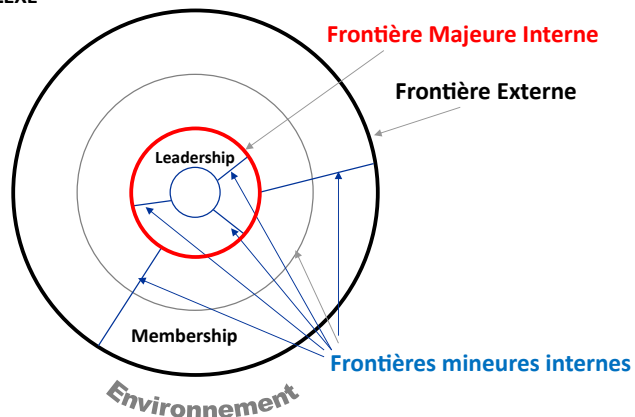
2.1 Grand groupe

2.1.1 **diagramme structural**

« Montre la structure interne du groupe »

Diagramme de structure

STRUCTURE COMPLEXE



2.1.2 **Diagramme spatial**

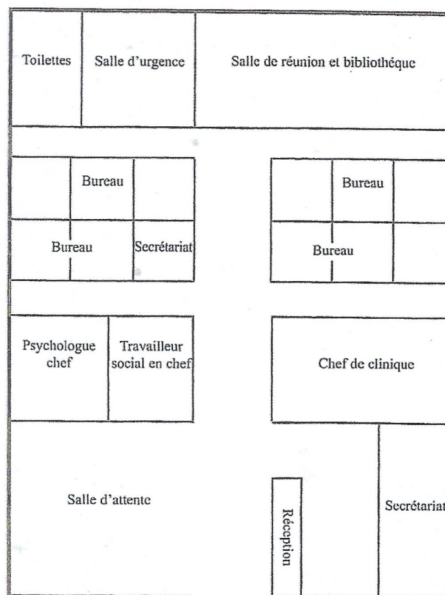


Fig. 28 : Diagramme spatial

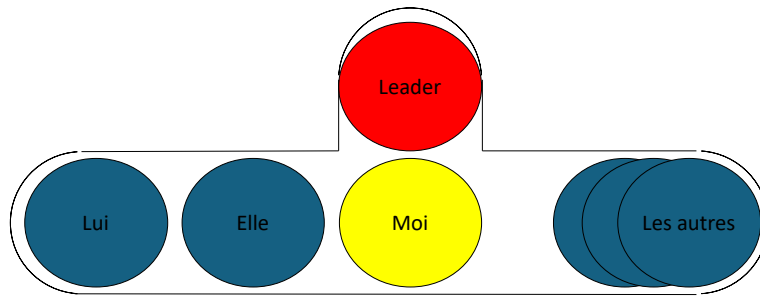


SENS ET EFFICACITÉ

3. Le diagramme des imagos

« Donne à voir la structure privée du groupe celle qui correspond au problème en question »

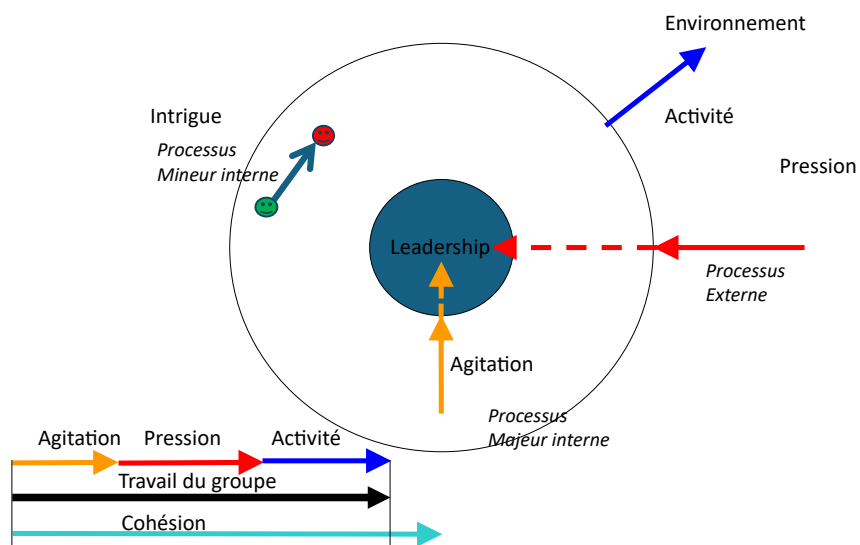
Diagramme d'imgo



Une imago de groupe partiellement différenciée d'un participant

4. Le diagramme dynamique objectif la cohésion.

Diagramme dynamique



La Cohésion



« Force active issue du besoin des membres d'un groupe de maintenir son existence sous une forme ordonnée. »

Inclination individuelle

« La tendance de chaque membre du groupe à se comporter en fonction de sa propre personnalité ; son besoin de s'exprimer individuellement au risque de déstabiliser le groupe ou dans le but de le déstabiliser. »

Syntonique

« Se dit d'une inclination individuelle qui renforce la cohésion du groupe »

Dystonique

« Se dit d'une inclination individuelle en conflit avec la cohésion du groupe ou la culture du groupe. »

Pression externe

« La puissance collective que peuvent exercer des forces de rupture externe. »

Agitation

« Force collective de l'activation des inclinations individuelles. »

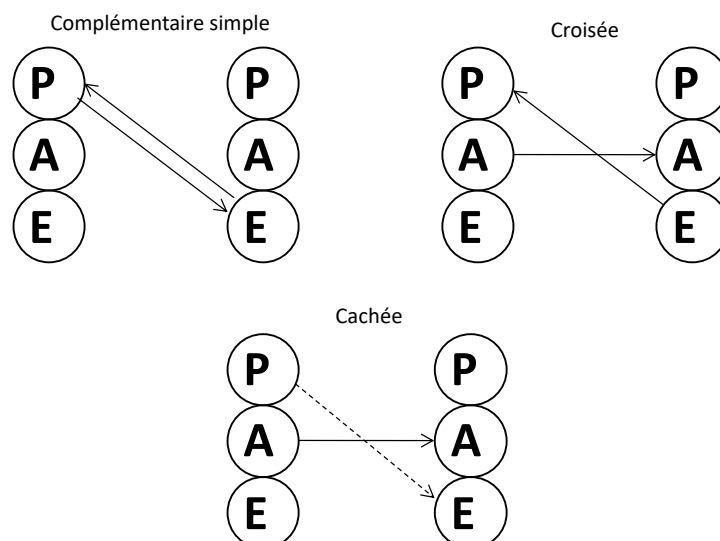
Intrigue

« Conflit dans lequel seule la structure mineure du groupe est impliquée. »

5. Le diagramme transactionnel

« Analyse les transactions pertinentes »

Diagramme des transactions



Les structures du groupe

La structure organisationnelle

« La structure telle qu'elle est présentée dans l'organigramme »

La structure individuelle

« Chacun des individus représentés par leur persona, qui constituent les membres d'un groupe à un moment donné. »

Persona : « La façon dont un membre choisit de se présenter au groupe. La façon dont il veut être perçu. »

Les structures organisationnelle et individuelle forment la **structure publique**

La structure privée.

« L'image de groupe de chaque membre »

La structure Physique

« L'équipement du groupe »

L'AUTORITE DU GROUPE : Un leader s'appuyant sur des règles : le Canon

LE LEADERSHIP

1. Les leaderships structuraux

Le **leadership Responsable** dans la structure organisationnelle

Le **leadership Effectif** dans la structure individuelle

Le **leadership Psychologique** dans la structure privée

Le **leader personnel** incarne la cohésion du groupe

« Toute personne vivante qui exerce réellement la fonction de leader à un moment donné »

Les fonctions **d'appareil**

« Organes qui assurent la survie du groupe »

L'appareil interne gère la frontière majeure interne

« L'organe qui s'occupe des inclinations individuelles afin de maintenir la structure et la force de cohésion du groupe. Classiquement, il se compose d'un appareil policier et d'un appareil idéologique »



L'appareil externe gère la frontière externe

SENS ET EFFICACITÉ

« L'organe qui traite avec l'environnement externe de façon à réduire la menace de la pression externe. Typiquement, il se compose de fonctions d'acquisition, de prévention et d'action offensive. »

2. Les leaders groupaux

Le leader primal

« Celui qui établit ou qui change radicalement la structure et le canon du groupe face à une forte opposition »

Le leader exécutif

« Celui qui dans le sillon du leader primal ou d'une plus haute autorité, renforce le canon ».

Le sous-leader

« La personne qui a certains pouvoirs en toute indépendance mais qui doit rendre des comptes à une plus haute autorité pour les autres décisions »

Le leader délégué

« Celui qui doit rendre des comptes à une plus haute autorité pour toutes les décisions qu'il prend »

LE CANON Les règles

« Dispositions qui permettent à la cohésion du groupe de prendre forme. Une force de régulation qui comprend la constitution les lois et la culture. »

Les règles écrites : la Constitution

« Ces déclarations explicites ou implicites, essentielles pour la croissance et la survie d'un groupe se retrouvent dans les structures de toutes les organisations saines et efficaces. Elles comprennent les clauses suivantes : »

Clause 1 Existentielle

« Formalisant l'existence du groupe en lui attribuant son nom, ses devoirs, ses prérogatives et ses responsabilités »

Clause 2 Téléologique

« Fixant ou suggérant l'objectif ou l'activité »

Clause 3 Structurale

« Fixant les conditions d'appartenance, tout particulièrement la structure majeure du groupe »

Clause 4 Réglementaire (les règles de travail).



« Prévoyant des sanctions pour renforcer la discipline et l'ordre pendant le travail du groupe. »

SENS ET EFFICACITÉ

Clause 5 Amendement

« Prévoyant le mécanisme de changement de la constitution proprement dite. »

Les règles non écrites : **la Culture**

« Ce sont les influences matérielles, intellectuelles et sociales qui régulent le travail du groupe. Elle comprend la culture technique, l'étiquette du groupe et le caractère du groupe. »

L'**Etiquette** analogie avec P

« Règles spéciales, particulières à chaque groupe, destinées à renforcer le contrat social. »

« Contrat non-dit, faisant partie de l'étiquette qui exige des membres le respect de la persona de chacun telle qu'elle est présentée dans la structure individuelle »

Persona : « La façon dont un membre choisit de se présenter au groupe. La façon dont il veut être perçu. »

La **culture Technique** du groupe analogie avec A

« Les ressources économiques, intellectuelles et technologiques disponibles pour le travail du groupe »

Le **Caractère** du groupe analogie avec E.

« Ecartés tolérés par rapport au contrat social dans un groupe donné. »

Les **Lois** qui s'appliquent au groupe

« Ensemble de règles formelles confirmant les détails constitutionnels de l'étiquette du groupe généralement exprimés en termes stricts et restrictifs. »

LES MEMBRES DU GROUPE

Ajustement d'imgo

« Toute représentation mentale, consciente, préconsciente ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être. Au cours du processus du groupe, un imago de groupe peut passer par les ajustements suivants :

Provisoire : Avant l'entrée dans le groupe ou avant que le groupe ne soit en activité ; il est basé sur des fantasmes et sur les expériences de groupes antérieurs.

Adaptatif : Modification superficielle en fonction de l'évaluation par le membre de la réalité à laquelle il est confronté



Opératif : *Modification plus en profondeur, en accord avec la perception qu'a le membre de sa place dans l'image du leader*

Secondaire : *Phase finale dans laquelle, le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe. »*

A chaque stade d'ajustement d'image correspondent un niveau d'investissement d'énergie dans le groupe qui se traduit dans la structuration du temps.

Ajustement d'image	Niveau investissement	Structuration du temps
Provisoire	Participation	Rituels
Adaptatif	Implication	Passe-temps
Opératif	Engagement	Jeux psychologiques
Secondaire	Appartenance	Intimité coopération

Participation *émission d'un stimulus ou d'une réponse à une transaction.*

Implication *participation sans initiative aux jeux psychologiques des autres membres.*

Engagement *un membre du groupe est engagé lorsqu'il prend l'initiative dans son propre jeu psychologique ou dans le jeu psychologique de quelqu'un d'autre.*

Appartenance *Un membre appartient au groupe quand il est éligible, ajusté et accepté.*

Rituels *une série prévisible de transactions simples sans lien direct avec l'activité du groupe sauf lors de cérémonials ou de cérémonies.*

Passe-temps *une série de transactions simples et complémentaires traitant de l'environnement et fondamentalement sans rapport avec l'activité du groupe*

Jeu psychologique *série de transactions cachées conduisant progressivement à un point culminant bien défini ; ensemble d'opérations avec un bénéfice*

Intimité *l'expression directe des émotions vraies entre les individus sans motifs cachés ni réserves. Des relations sans jeux psychologiques en général entre deux personnes.*

LE TRAVAIL DU GROUPE, l'activité et les processus

« Tout travail réalisé par les membres du groupe pendant l'activité du groupe ou le processus de groupe. »

L'activité

« Travail intentionnel fourni par un groupe dans son champ d'activité. »

Les processus

« Les conflits entre les forces du groupe résultants des tentatives de rupture, désorganisation ou modification de la structure du groupe. »



Le processus Externe

SENS ET EFFICACITÉ

« La conséquence de conflits entre la pression externe et la cohésion du groupe et se tient à la frontière externe. »

Le processus Majeur interne gérer l'Agitation sur la frontière Majeure interne

« La conséquence de conflits entre des inclinations individuelles et la cohésion du groupe telle qu'elle est représentée par le leadership, il se tient à la frontière majeure interne. »

Le processus mineur interne gérer l'intrigue sur la frontière mineure interne

« La conséquence de conflits entre des intérêts individuels et se tient aux frontières mineures internes. »

L'ENVIRONNEMENT

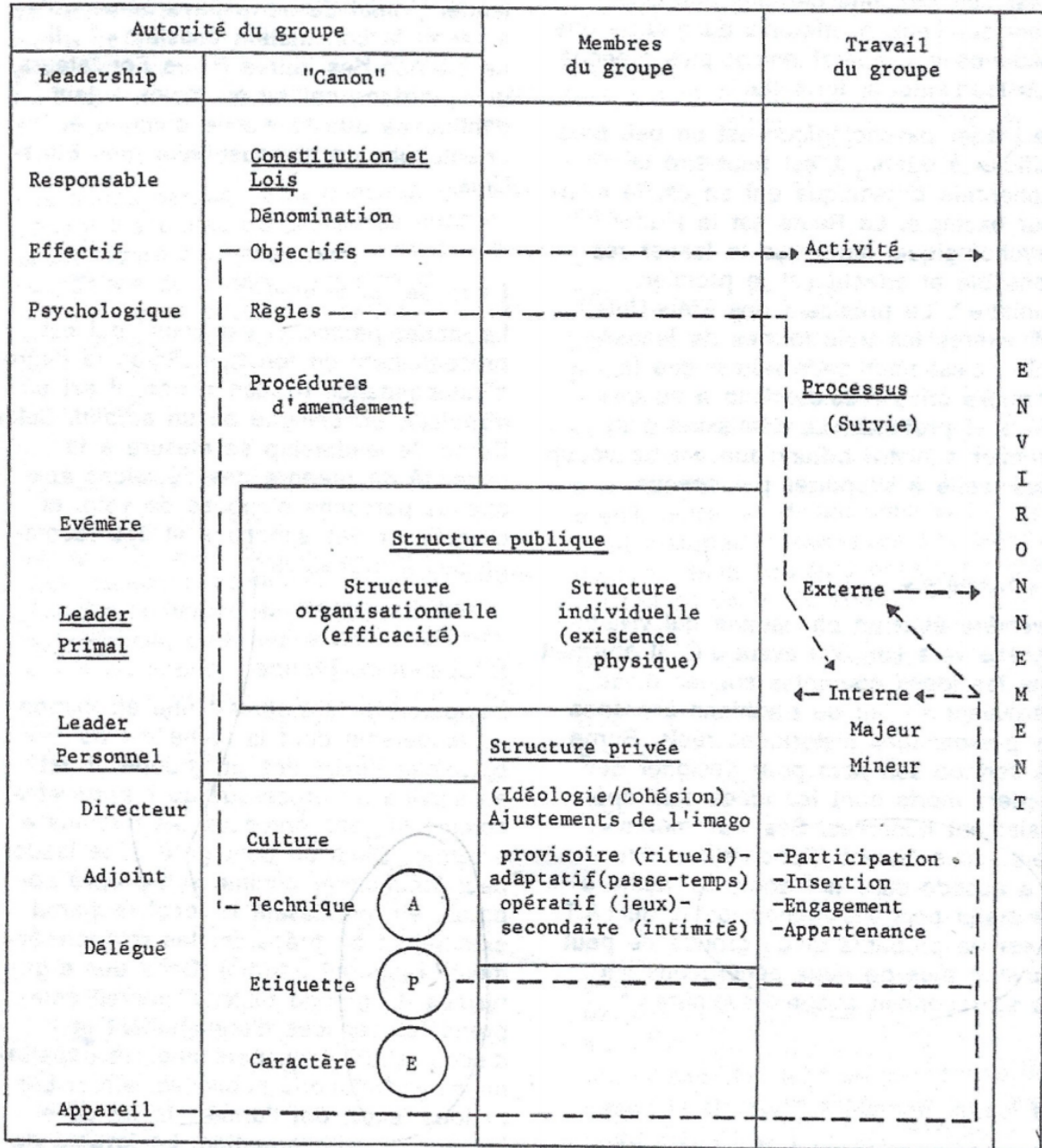
L'environnement **interne** : tout ce que comporte l'espace du groupe qui n'est pas directement en lien avec la structure du groupe, notamment certains aspects de la personnalité des membres du groupe.

L'environnement **externe** : l'univers hors de l'espace du groupe



SENS ET EFFICACITÉ

Le lien entre les idées centrales : LE SCHEMA DE FOX



Liens entre les idées centrales.