

The background features a series of concentric circles in light gray, some solid and some dashed, creating a ripple effect. A large red speech bubble is centered on the page, containing the title and author information.

Systemique des organisations

Stéphane Desselas, CFIP

Bruxelles, 2026

Systemique des organisations

Plan

■ Ce que vous allez savoir faire

- Nommer une problématique organisationnelle de façon opérationnelle
- Choisir la bonne grille de lecture (structure / pouvoir / interactions / sens)
- Formuler des hypothèses testables sur les mécanismes en jeu
- Construire une intervention réaliste, graduée et ajustable

■ La logique du module

- 1. Définir : de quoi parle-t-on (organisation, système, intervention) ?
- 2. Observer : symptômes, signaux, acteurs, tensions
- 3. Analyser : structure (Mintzberg), pouvoir (Crozier), interactions (Palo Alto, Mucchielli), sens (TOB, socio-analyse)
- 4. Intervenir : cadrer, tester, ajuster — viser le changement minimal utile

Plan

Systémique des organisations

1) Définir l'organisation

2) Identifier les problématique organisationnelles

3) Utiliser une ou plusieurs grilles d'analyse

Problématiques de structure (analyse stratégique)

-Mintzberg: structure des organisations

-Crozier: jeux de pouvoir

Problématiques de relations humaines (analyse systémique)

-Palo Alto: systémique des interactions

-Mucchielli: systémique qualitative

Problématiques de culture et de sens (analytique)

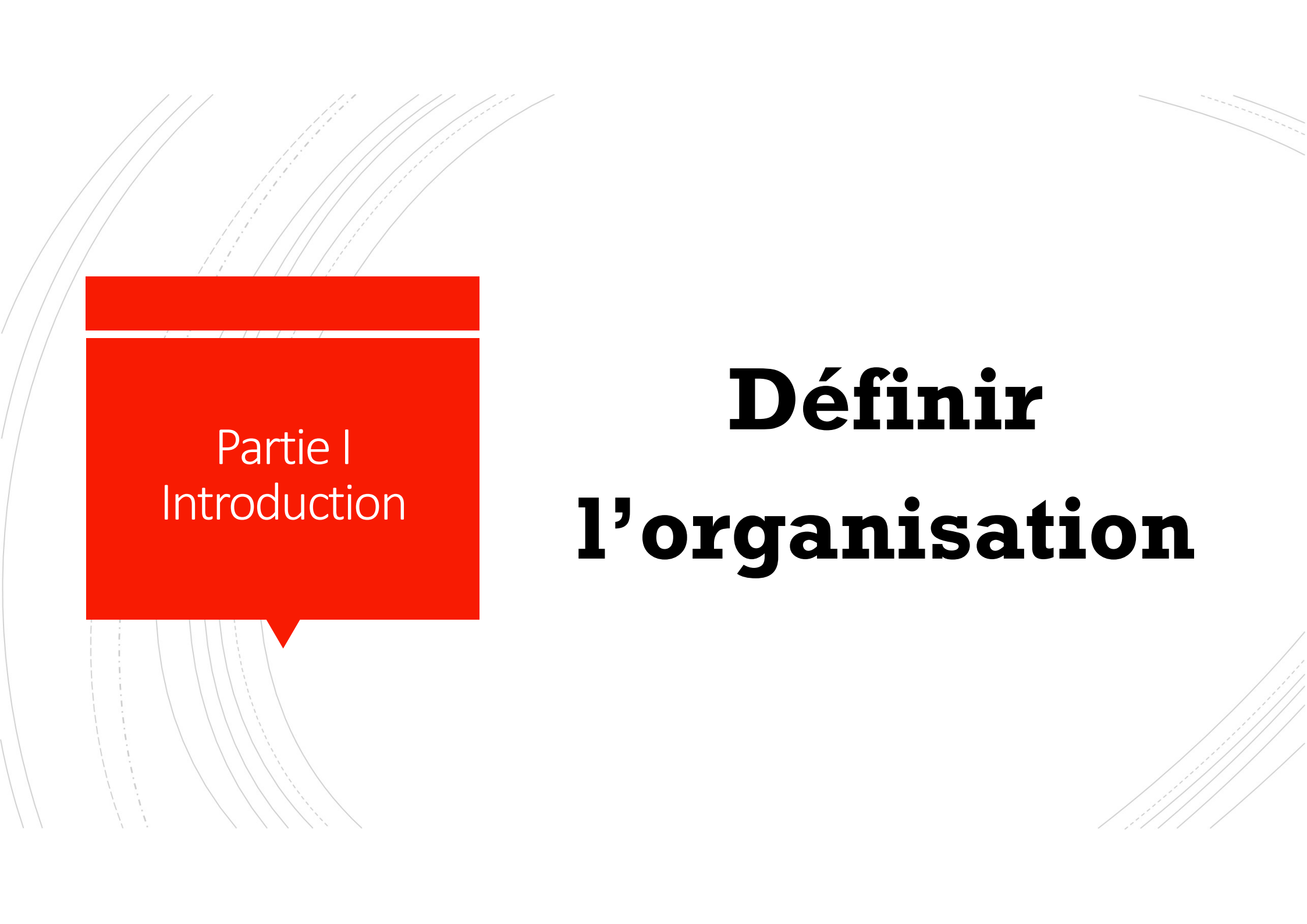
-TOB: l'analyse des frontières

-Socio-analyse (Enriquez, Mendel): l'organisation en analyse

4) Elaborer des propositions d'intervention

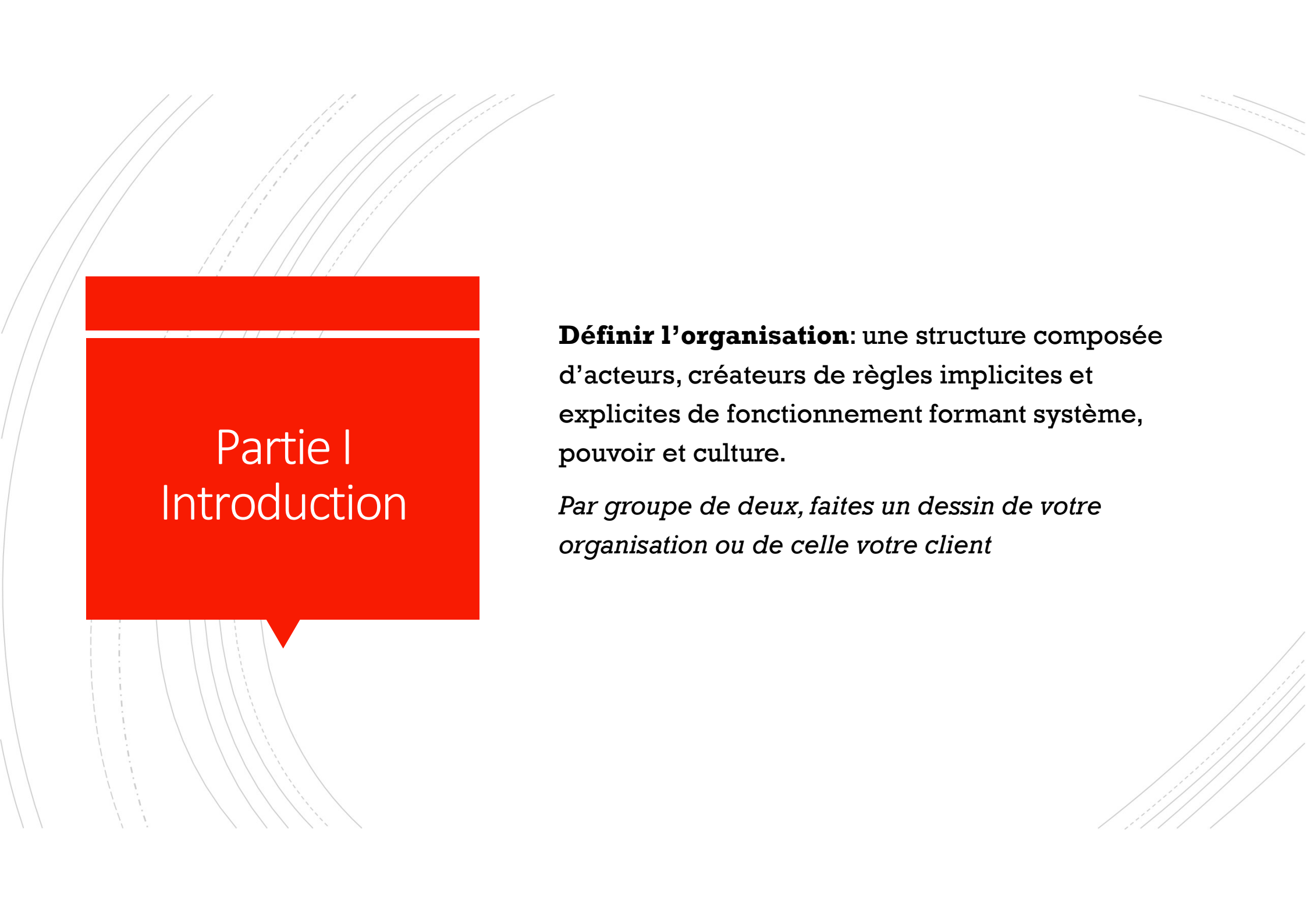
(transition vers le module suivant)

Conclusion: le changement, quel changement ?



Partie I
Introduction

Définir l'organisation

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe. A large red rectangular box is positioned on the left side, containing the title text.

Partie I Introduction

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

Par groupe de deux, faites un dessin de votre organisation ou de celle votre client

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

Partie II

Les problématique organisationnelles

Partie II

Identifier la ou les problématiques organisationnelles:

Par groupe de deux, chacun explore la ou les problématiques organisationnelles de l'autre au sein de l'organisation

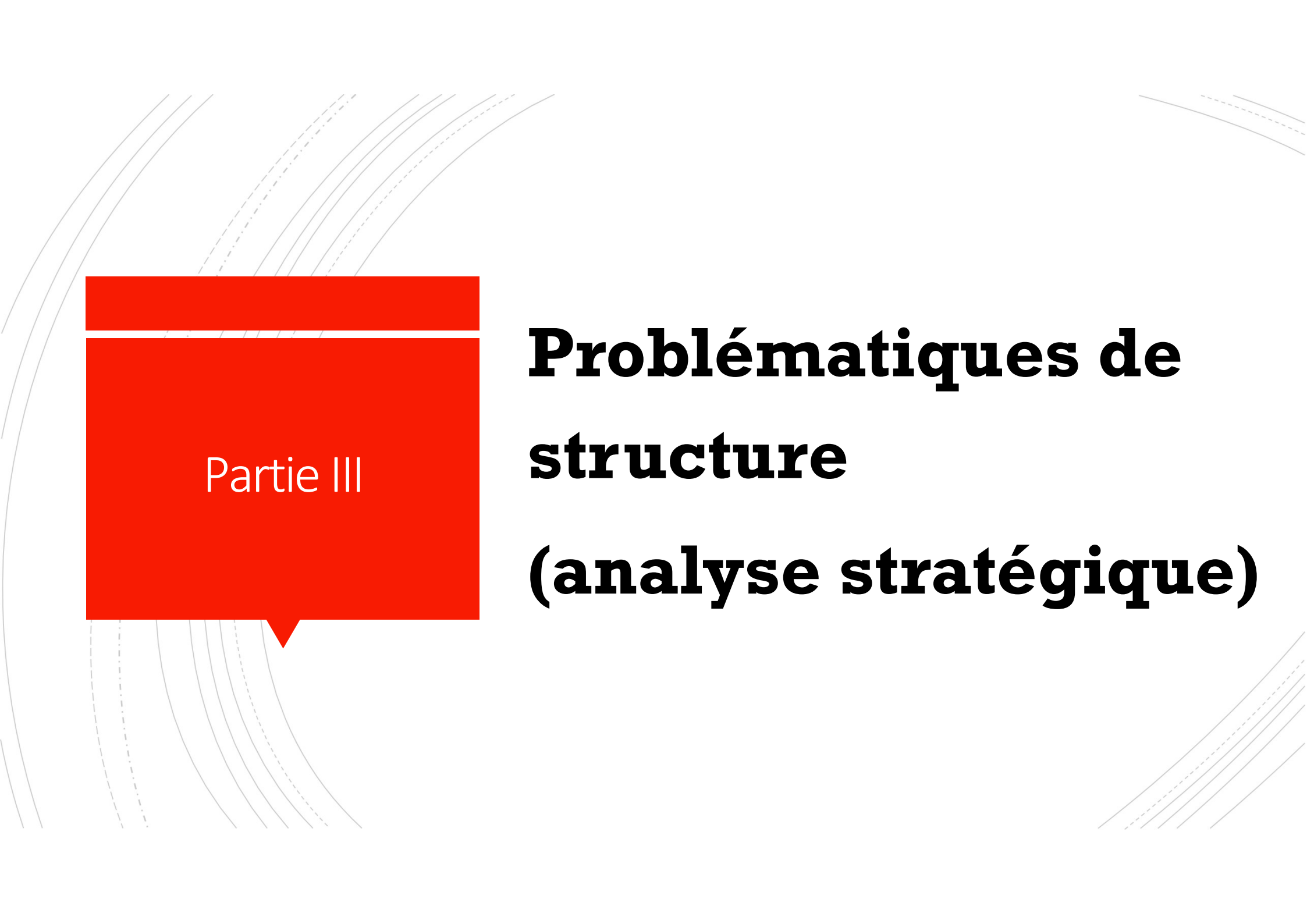
Exemples de problématiques:

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



Partie III

Les grilles d'analyse

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

Partie III

Problématiques de structure (analyse stratégique)

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

La grille
d'analyse
Mintzberg

Structure des organisations

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or structure. A prominent red speech bubble is located on the left side, containing white text.

La grille
d'analyse
Mintzberg

La structure



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).

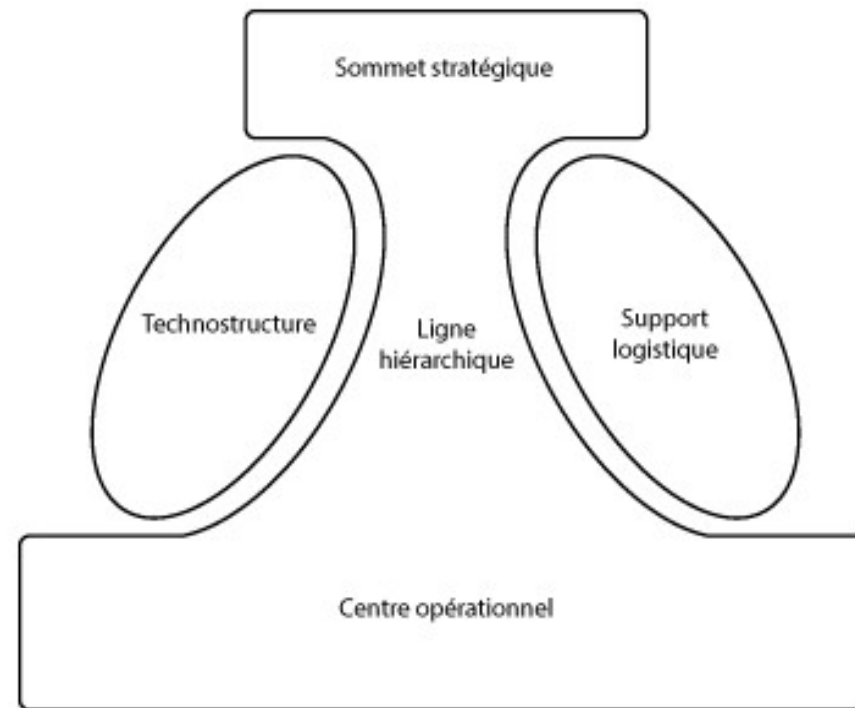
Une variable importante: le niveau d'expertise et de qualification.

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

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

Cette fonction risque souvent l'externalisation.

La grille d'analyse Mintzberg



The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red rectangular box is positioned on the left side, containing the title text.

La grille d'analyse Mintzberg

Les forces internes

Le sommet stratégique veut centraliser pour garder le pouvoir.

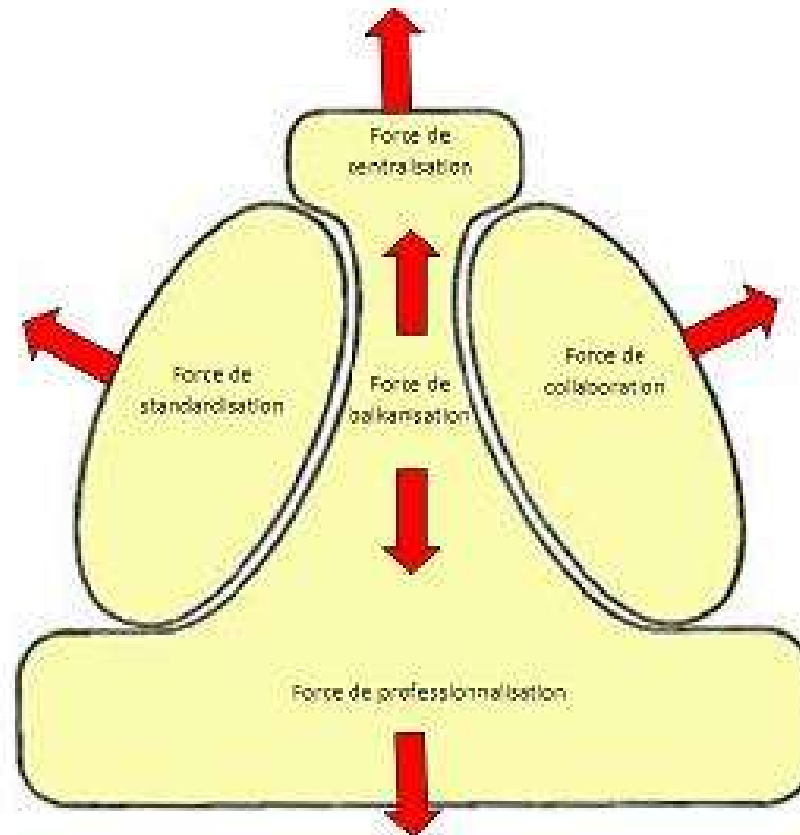
La ligne hiérarchique veut prendre son indépendance, se « balkaniser » (décentralisation verticale).

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.

La grille d'analyse Mintzberg



The background of the slide features several thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, sweeping across the top and sides. A large, solid red rectangle is positioned on the left side, containing the title text in white.

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).

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red rectangular box is positioned on the left side, containing the title text.

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...).

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red rectangle is positioned on the left side, containing the title text.

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).

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.

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in a light gray color. These lines are arranged in a way that suggests a sense of motion or a stylized environment, with some lines being solid and others dashed.

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 ?**

La grille d'analyse Mintzberg

Typologie des environnements

Les grands types:

-**Stable** (prévisible et certain) ou **dynamique** (imprévisible et incertain): question de la prévisibilité.

-**Simple** (décomposable en éléments compréhensibles) ou **complexe** (savoir étendu pour analyser une grande masse d'informations): question du process.

-**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.

La grille d'analyse Mintzberg

STABLE	DYNAMIQUE	
DECENTRALISATION Bureaucratie professionnelle	DECENTRALISATION Adhocratie	COMPLEXE
CENTRALISATION Bureaucratie mécaniste	CENTRALISATION Entrepreneurial ou divisionnalisé	SIMPLE

La grille d'analyse Mintzberg

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

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in the corners. In the top-left and bottom-left corners, there are multiple concentric, slightly curved lines, some solid and some dashed, creating a sense of depth and movement. In the top-right and bottom-right corners, there are fewer, more linear curved lines, also in solid and dashed styles.

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...).

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

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:

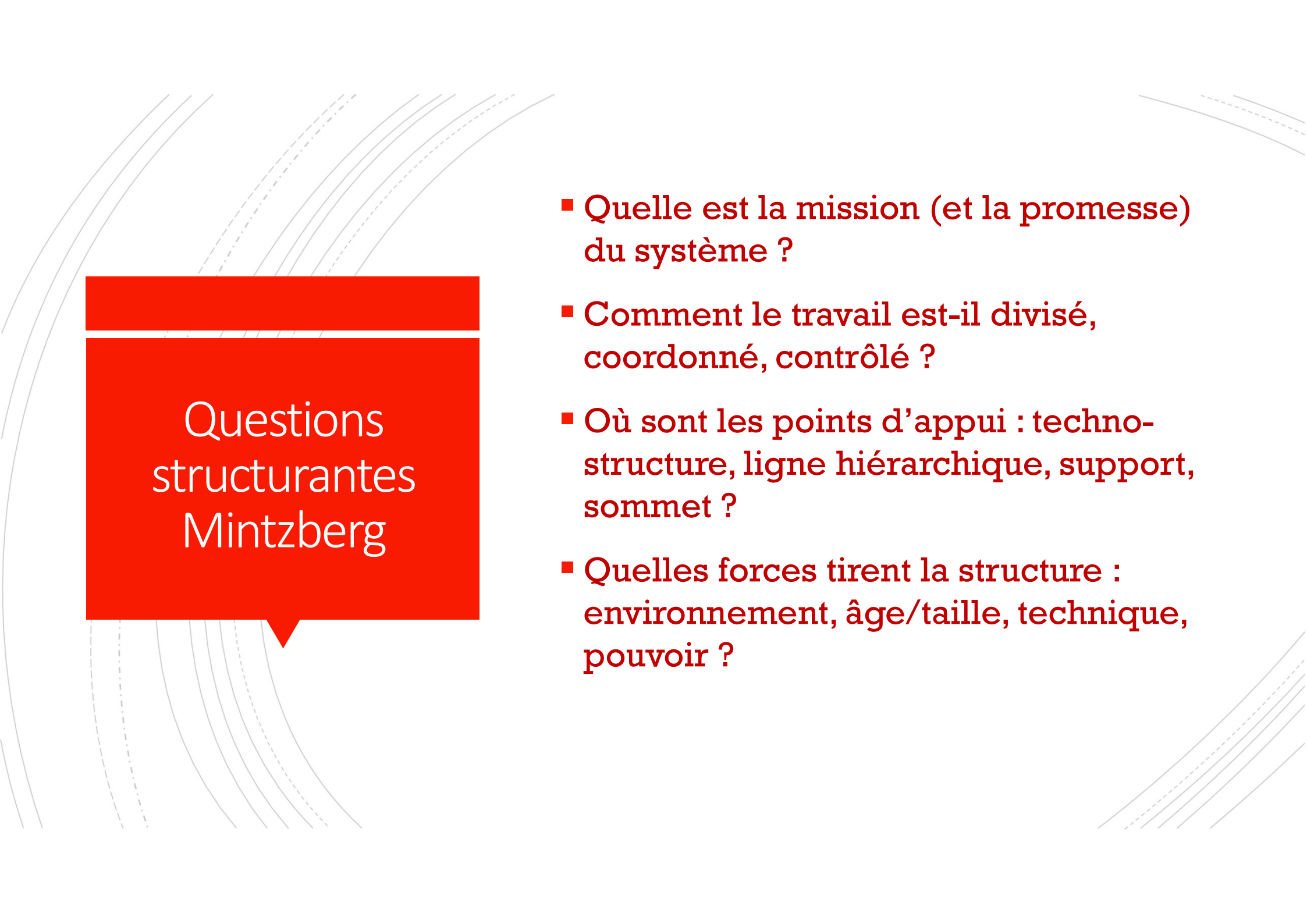
- Dominées** par un acteur dominant, ce qui affaiblit la CI.
- Passives** car trop d'acteurs ou manque d'intérêt ou de compétences, ce qui renforce la CI.
- Divisées** car plusieurs acteurs aux buts différents et aux exigences contradictoires, ce qui peut déstabiliser la CI en la politisant.

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.

La grille d'analyse Mintzberg (synthèse)

Configuration	Partie dominante	Coordination principale	Type de décentralisation	Exemple typique
Structure simple	Sommet stratégique	Supervision directe	Centralisation verticale	PME, start-up
Bureaucratie mécaniste	Technostructure	Standardisation des procédés	Centralisation verticale limitée	Administration publique, grande entreprise industrielle
Bureaucratie professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des compétences	Décentralisation horizontale	Hôpital, université, cabinet d'experts
Structure divisionnalisée	Ligne hiérarchique	Standardisation des résultats	Décentralisation verticale partielle	Groupe multinational, conglomérat
Adhocratie	Fonction de support (experts)	Ajustement mutuel	Décentralisation sélective	Agence de design, bureau d'études, entreprise innovante
Missionnaire	Idéologie (culture forte)	Standardisation des normes	Forte centralisation des valeurs	ONG, secte, mouvement religieux

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red rectangle is positioned on the left side, containing the title text.

Questions structurantes Mintzberg

- Quelle est la mission (et la promesse) du système ?
- Comment le travail est-il divisé, coordonné, contrôlé ?
- Où sont les points d'appui : techno-structure, ligne hiérarchique, support, sommet ?
- Quelles forces tirent la structure : environnement, âge/taille, technique, pouvoir ?

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

La grille d'analyse Mintzberg

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

**Par groupe de quatre, application de
la grille à votre organisation ou celle
de votre client.**



La grille
d'analyse
Crozier

Jeux de pouvoir

La grille d'analyse Crozier

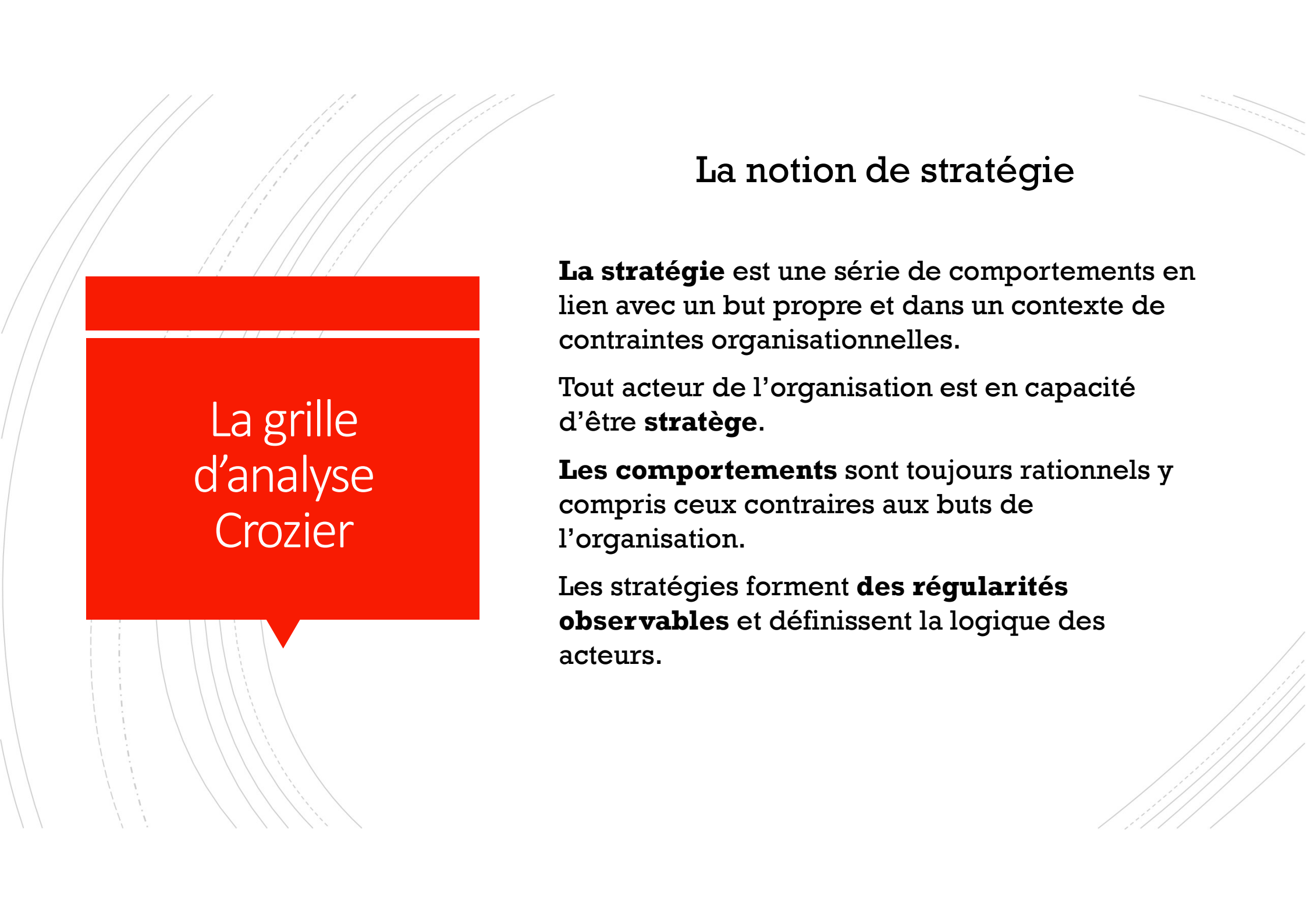
La notion de pouvoir

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).

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large, solid red rectangle is positioned on the left side, containing the text 'La grille d'analyse Crozier'.

La grille d'analyse Crozier

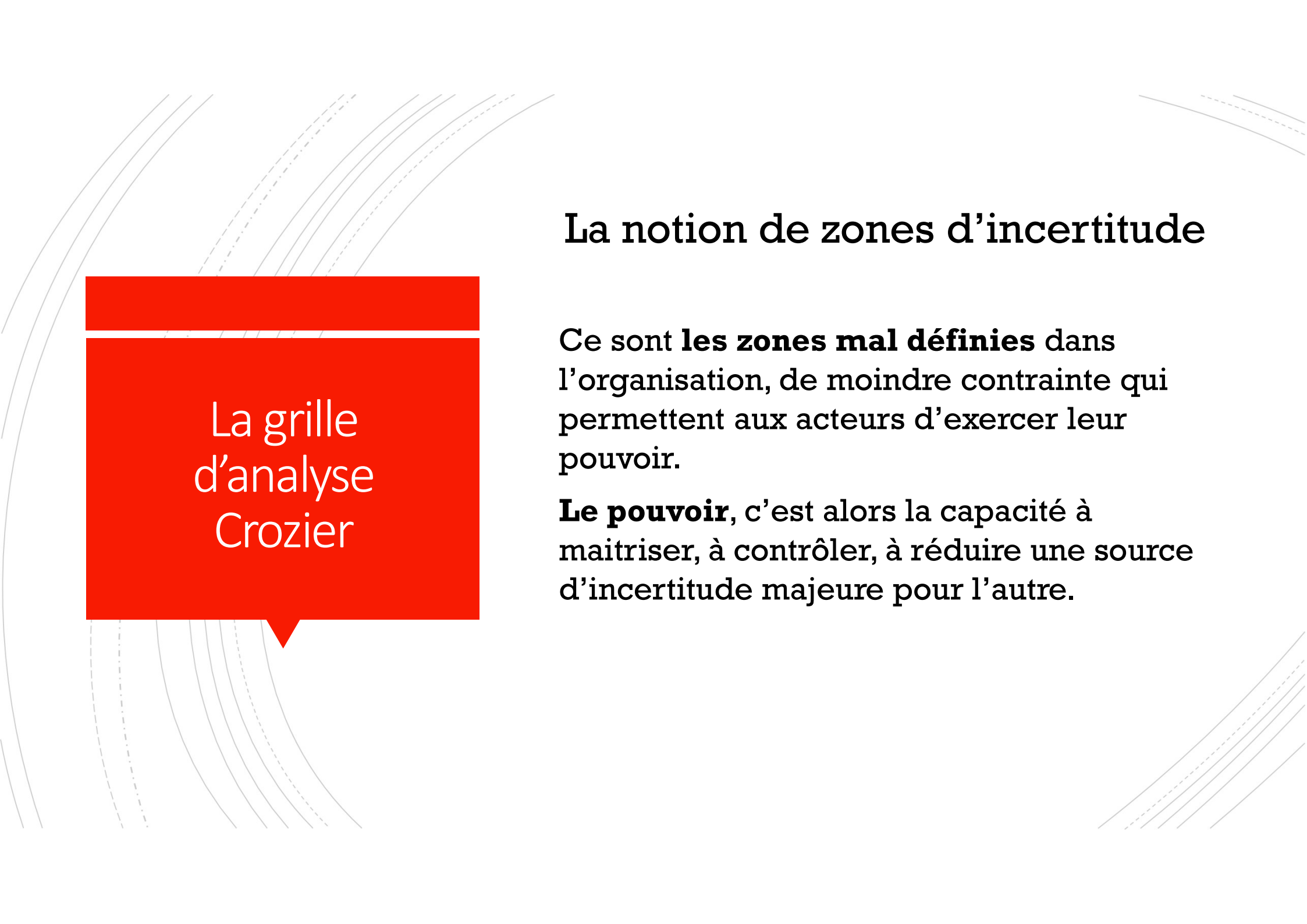
La notion de stratégie

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.

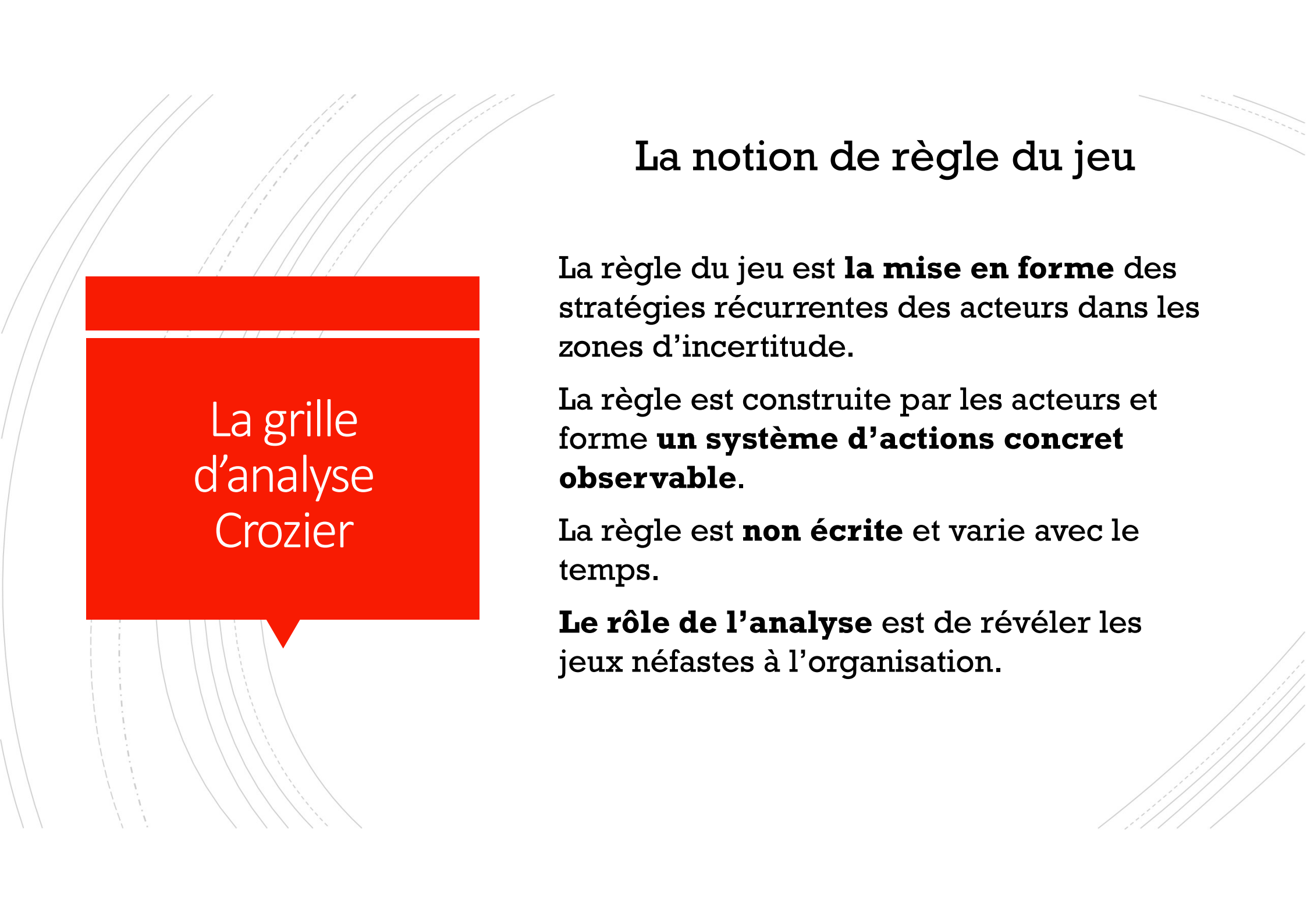
The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red speech bubble is located on the left side, containing the title of the analysis grid.

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.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red rectangular box is positioned on the left side, containing the title of the analysis grid.

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.

La grille d'analyse Crozier

Mise en pratique

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

- Les situations problèmes.
- Les acteurs pertinents avec leurs ressources.
- Les régularités de comportements.

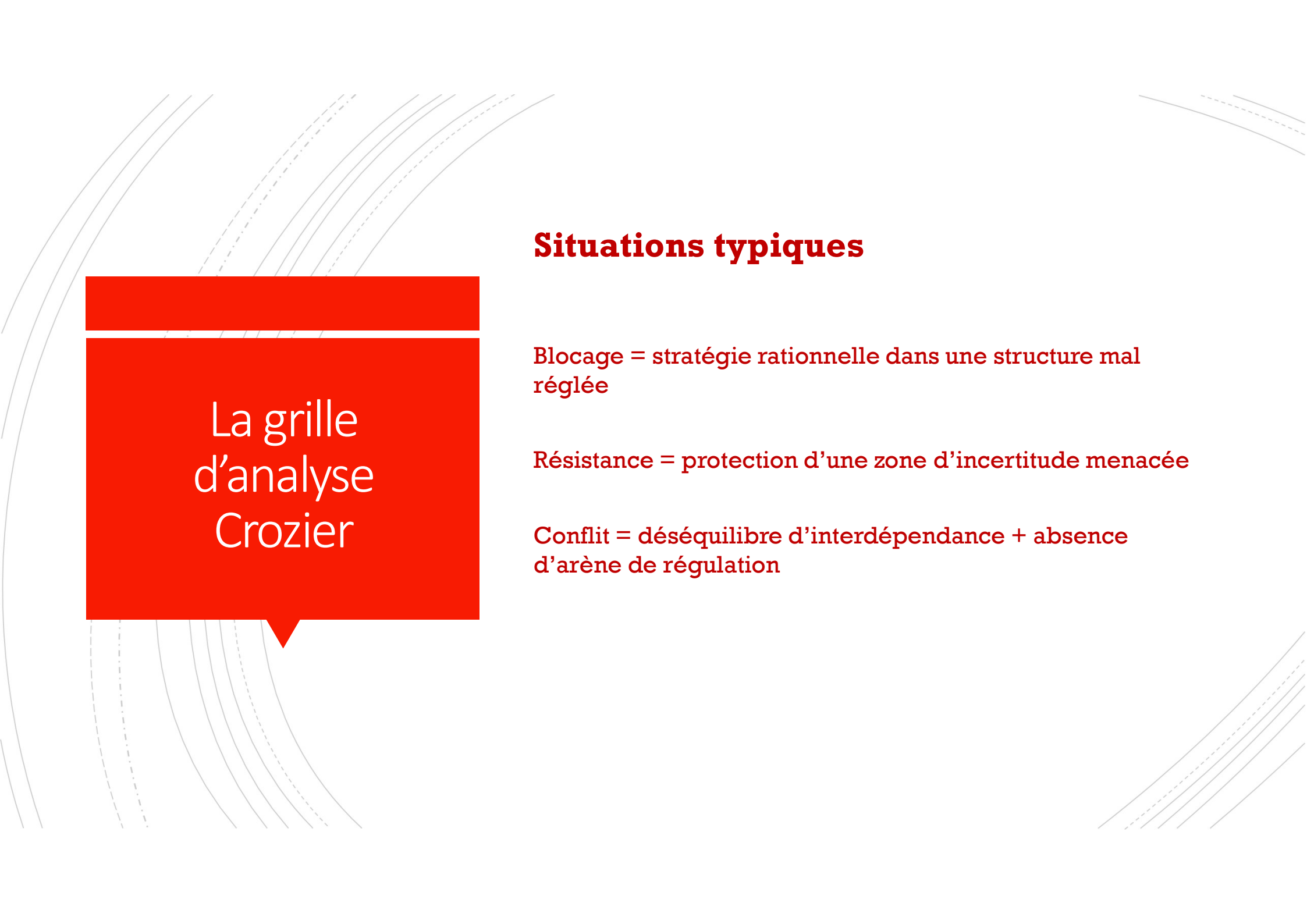
Et de définir:

- 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.

The background of the slide features several sets of concentric, curved lines in a light gray color, creating a sense of depth and movement. These lines are more prominent on the left side and fade out towards the right.

La grille d'analyse Crozier

Situations typiques

Blocage = stratégie rationnelle dans une structure mal réglée

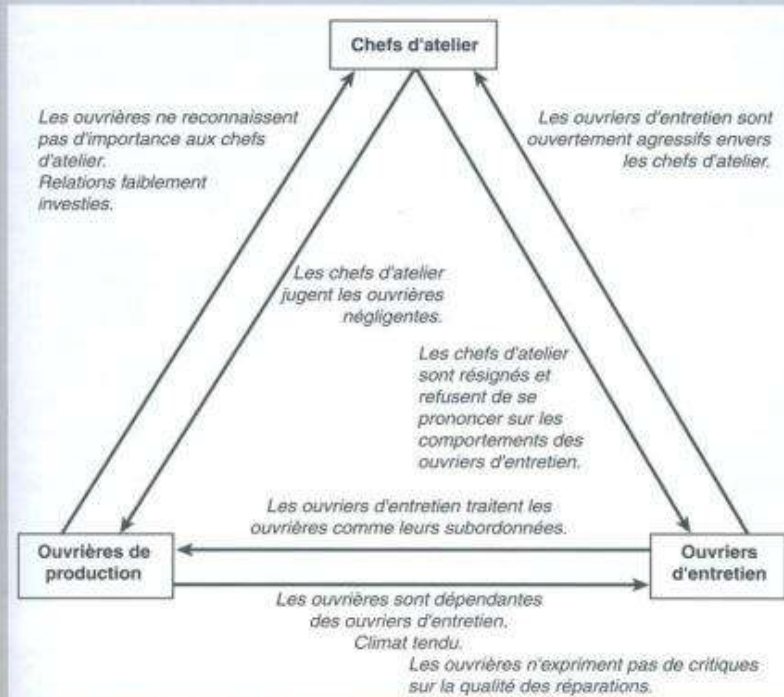
Résistance = protection d'une zone d'incertitude menacée

Conflit = déséquilibre d'interdépendance + absence d'arène de régulation

La grille d'analyse Crozier (source Foudriat)

L'analyse de la SEITA

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



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

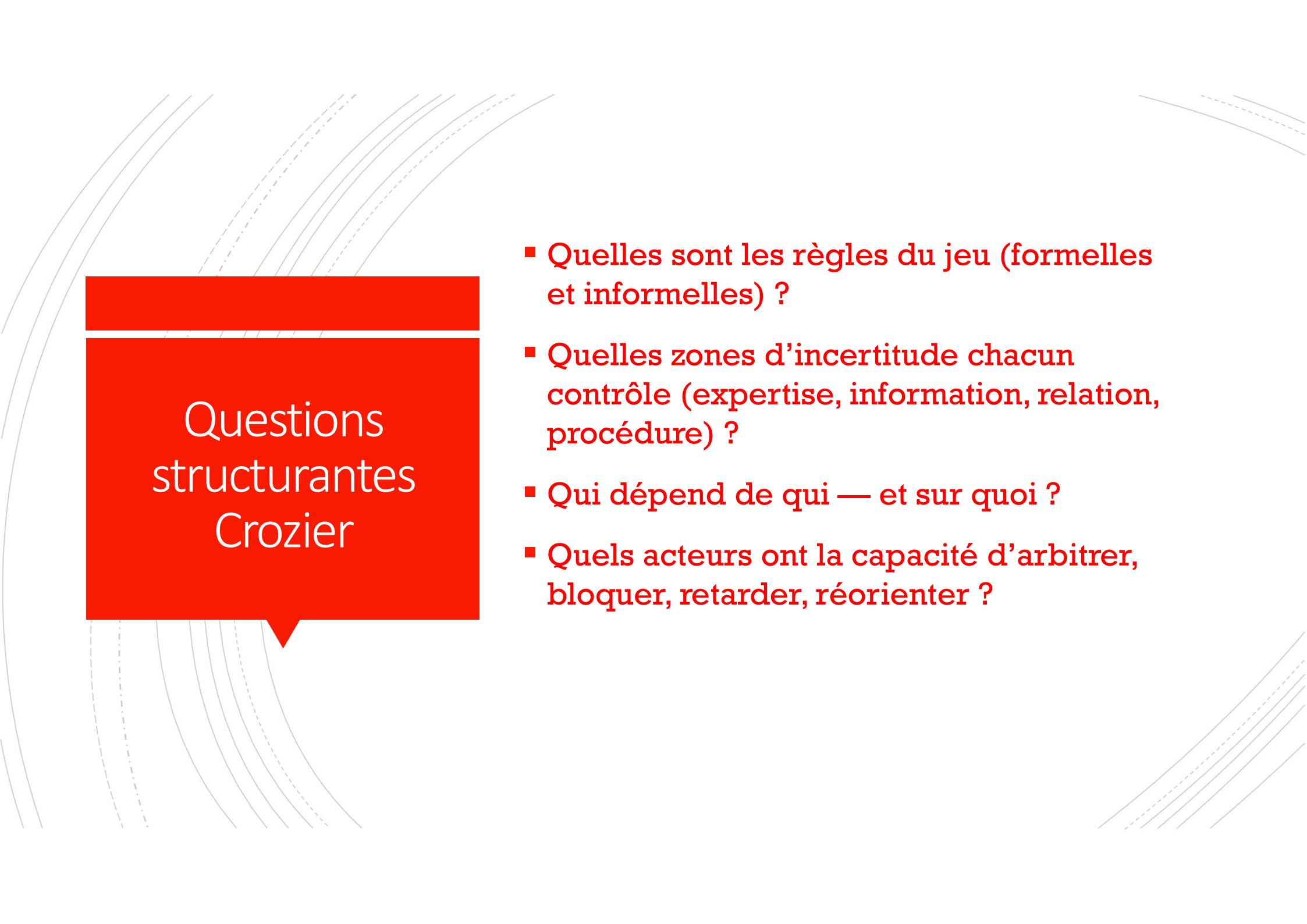
Ouvriers
d'entretien

De bonnes relations :
masquer les insatisfactions
et taire les revendications

L'arrangement
Le marchandage

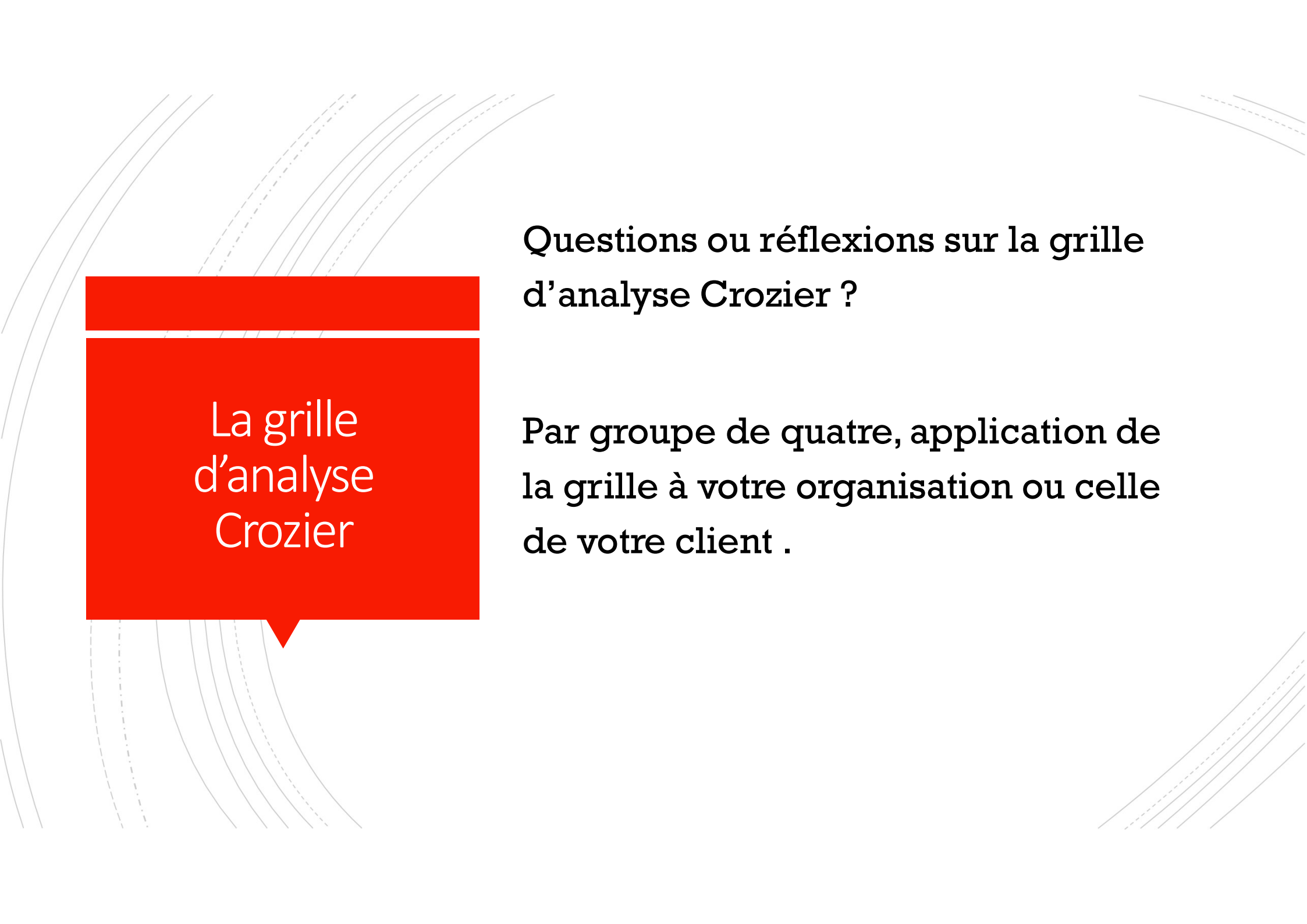
Un niveau de qualité
d'entretien des machines
acceptable

Un exemple sociogramme de jeu de pouvoirs entre ouvriers

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red rectangle is positioned on the left side, containing the title text.

Questions structurantes Crozier

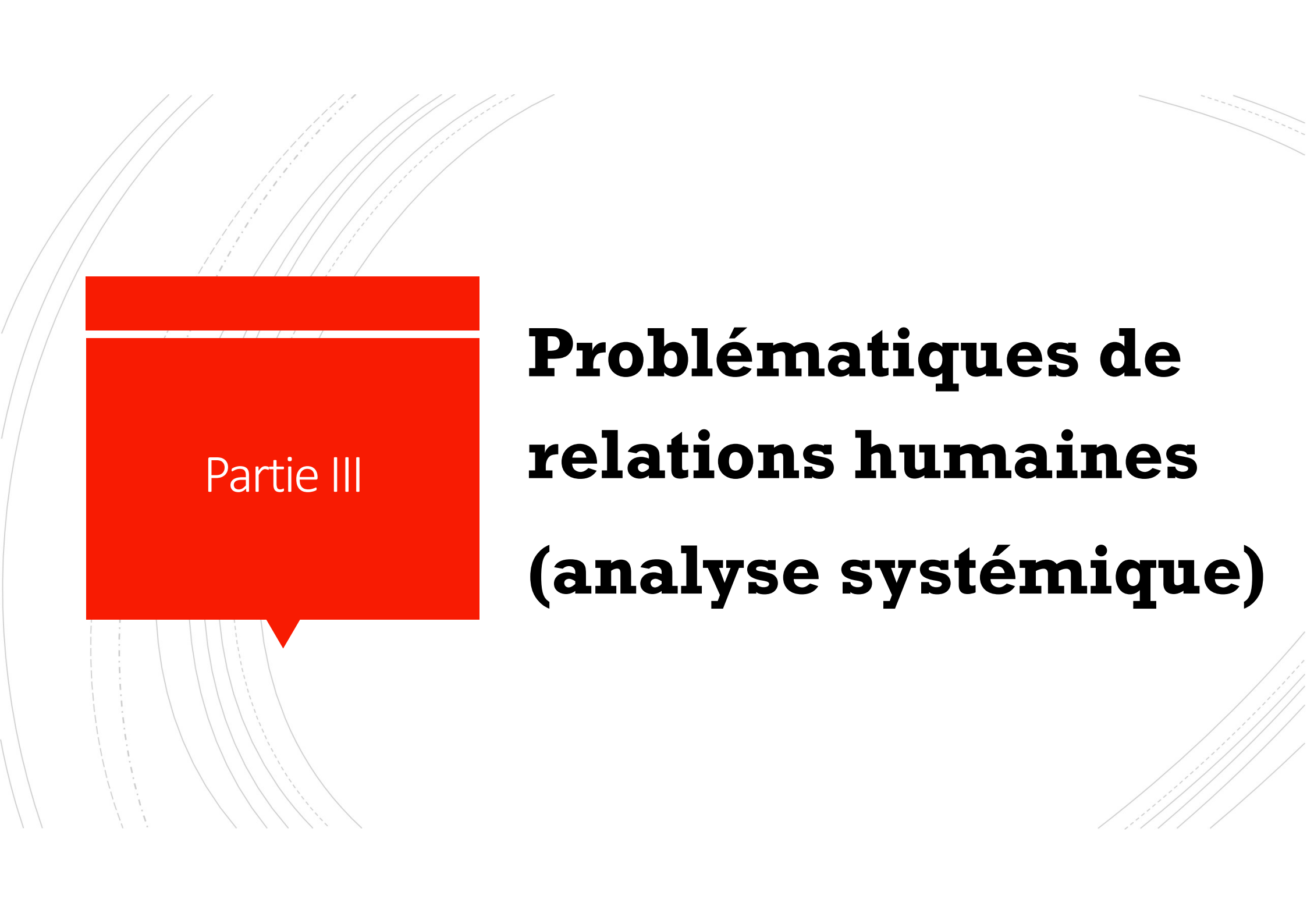
- Quelles sont les règles du jeu (formelles et informelles) ?
- Quelles zones d'incertitude chacun contrôle (expertise, information, relation, procédure) ?
- Qui dépend de qui — et sur quoi ?
- Quels acteurs ont la capacité d'arbitrer, bloquer, retarder, réorienter ?

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. On the left side, there is a large red rectangular area with a white text box inside it.

La grille
d'analyse
Crozier

Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Crozier ?

Par groupe de quatre, application de
la grille à votre organisation ou celle
de votre client .

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe. On the left side, there is a large red graphic element consisting of a horizontal bar and a larger rectangular block below it, with a small triangular point at the bottom center.

Partie III

Problématiques de relations humaines (analyse systémique)

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

La grille
d'analyse
Palo Alto

Systemique

Palo Alto

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

La grille
d'analyse
Palo Alto

Détour par la **PNL**

Détour par la PNL

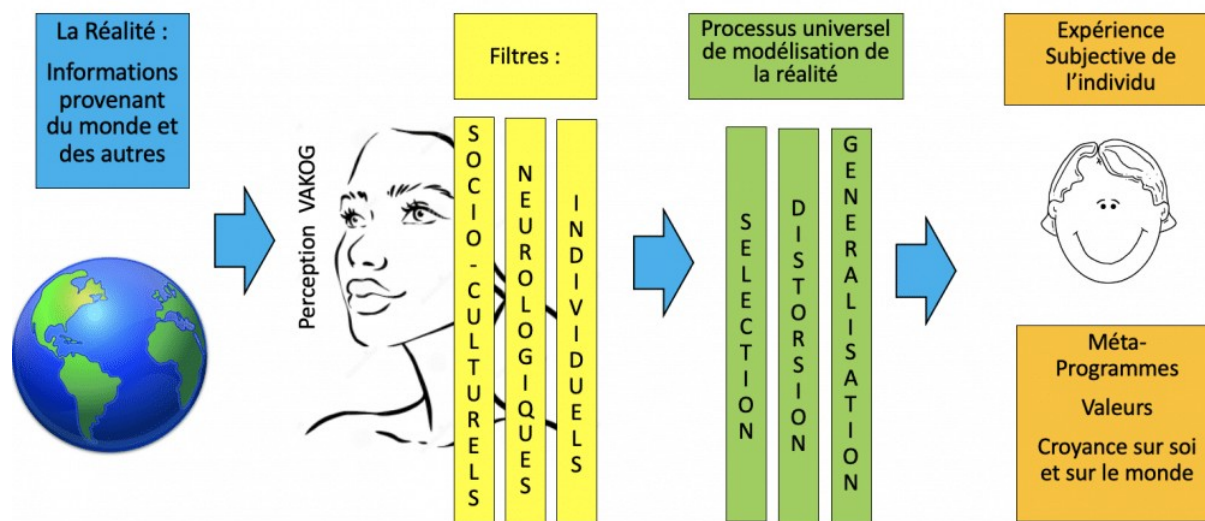
Les présupposés de la PNL

- 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.

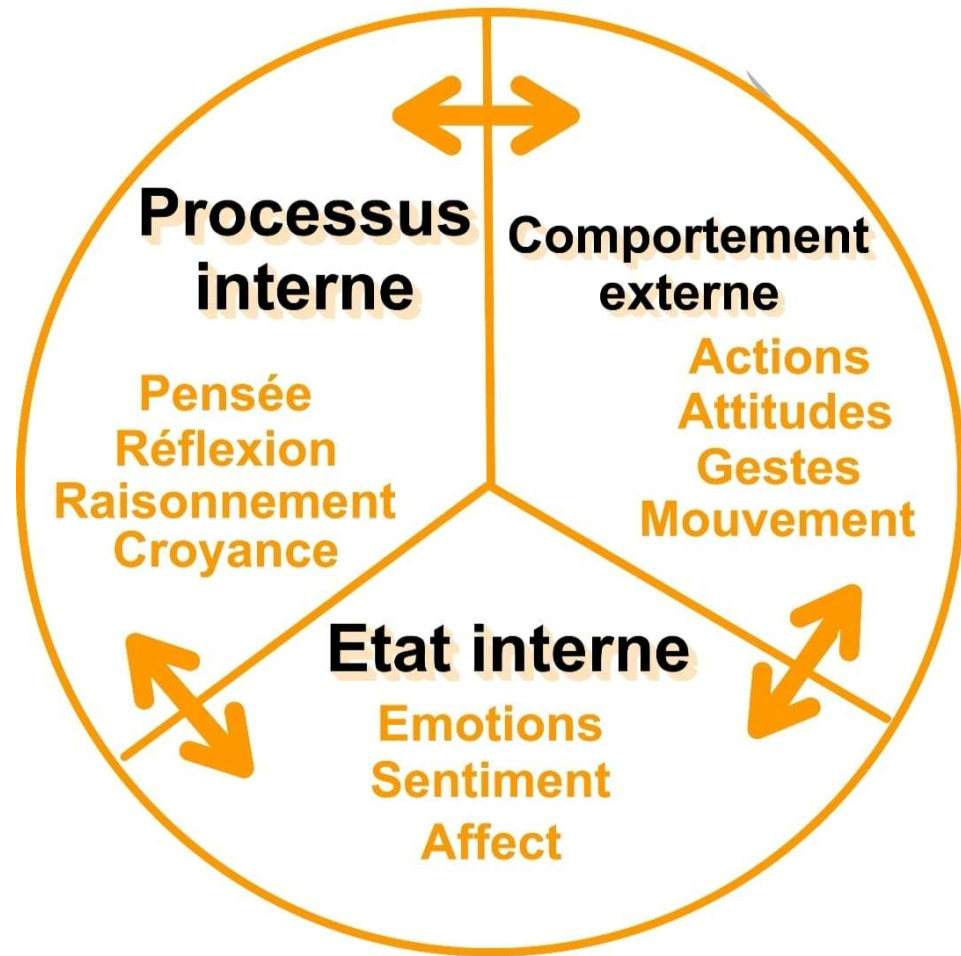
Détour par la PNL
(la carte du monde,
source Hansen
Institute)



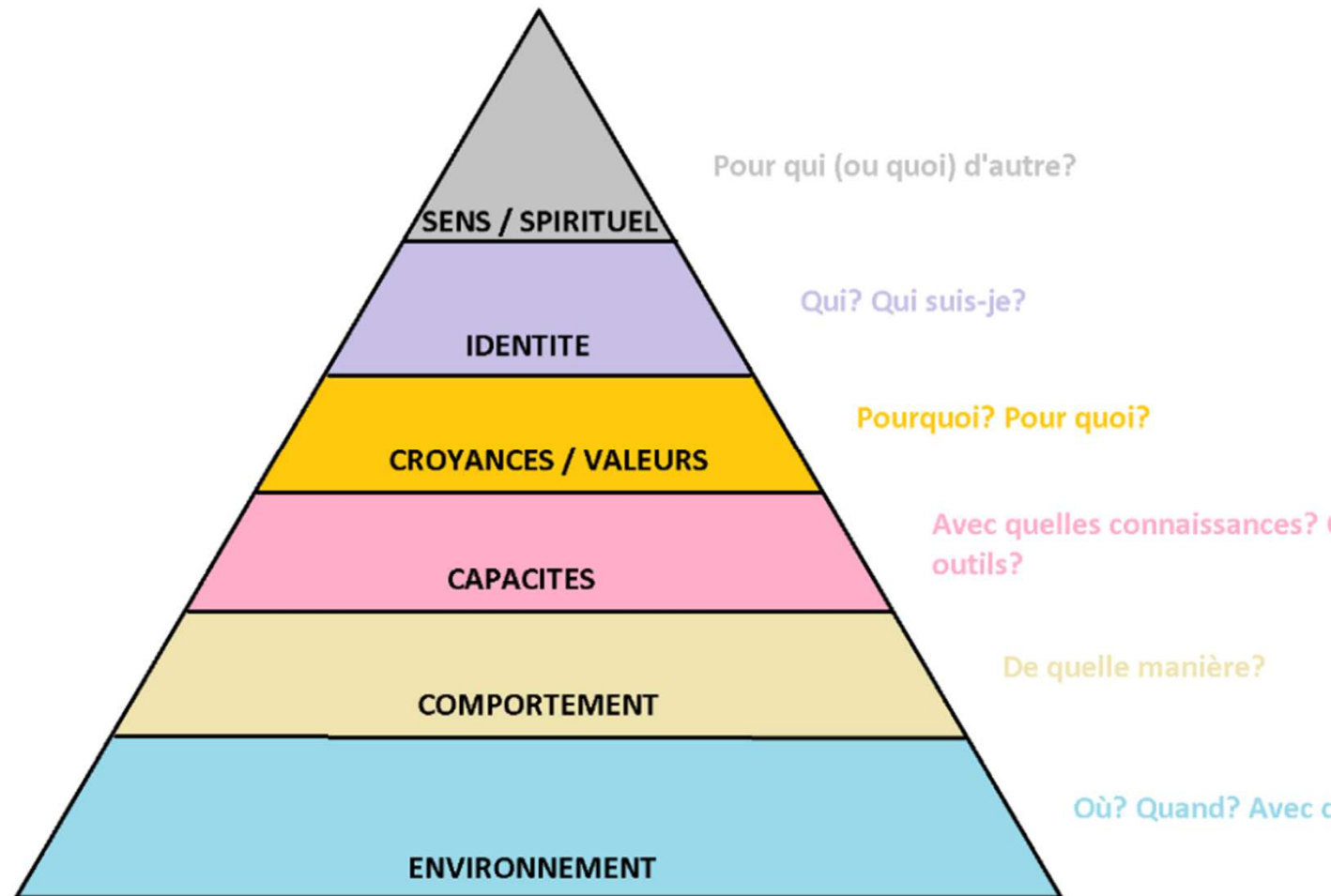
La construction de notre carte du monde



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



Détour par la PNL (niveaux logiques de Dilts)



The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red rectangular box is positioned on the left side, containing white text.

La grille
d'analyse
Palo Alto

La systémique

La grille d'analyse Palo Alto

Rappel des grands principes de Palo Alto

- 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.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. On the left side, there is a large red rectangular area that serves as a container for the title text.

La grille d'analyse Palo Alto

Explicitation de la méthode

1) Identifier les acteurs du changement.

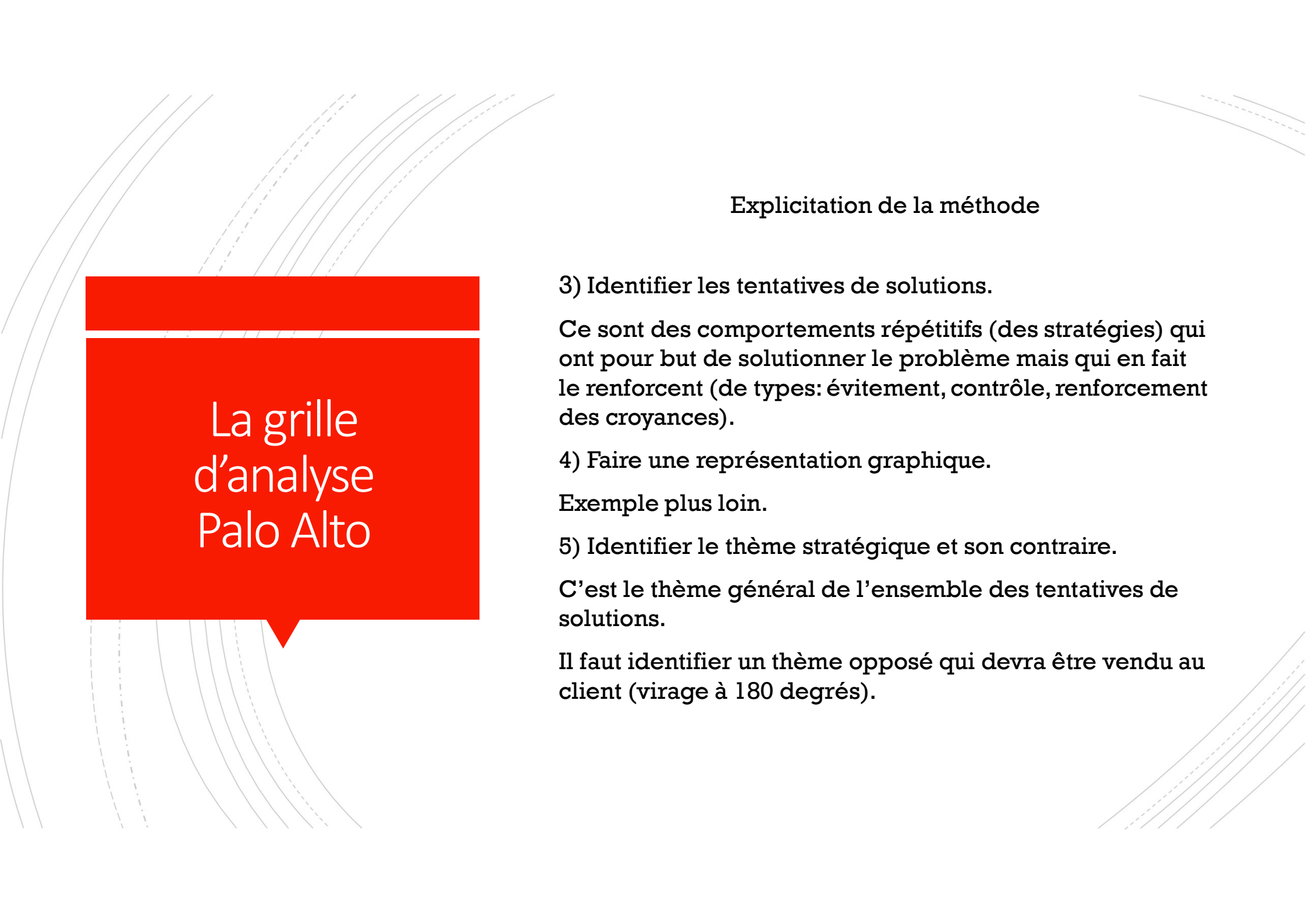
C'est travailler avec un vrai client c'est-à-dire:

- 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 (des stratégies) qui ont pour but de solutionner le problème mais qui en fait le renforcent (de types: évitement, contrôle, renforcement des croyances).

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.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. On the left side, there is a large red rectangular area with a white text box inside it.

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.

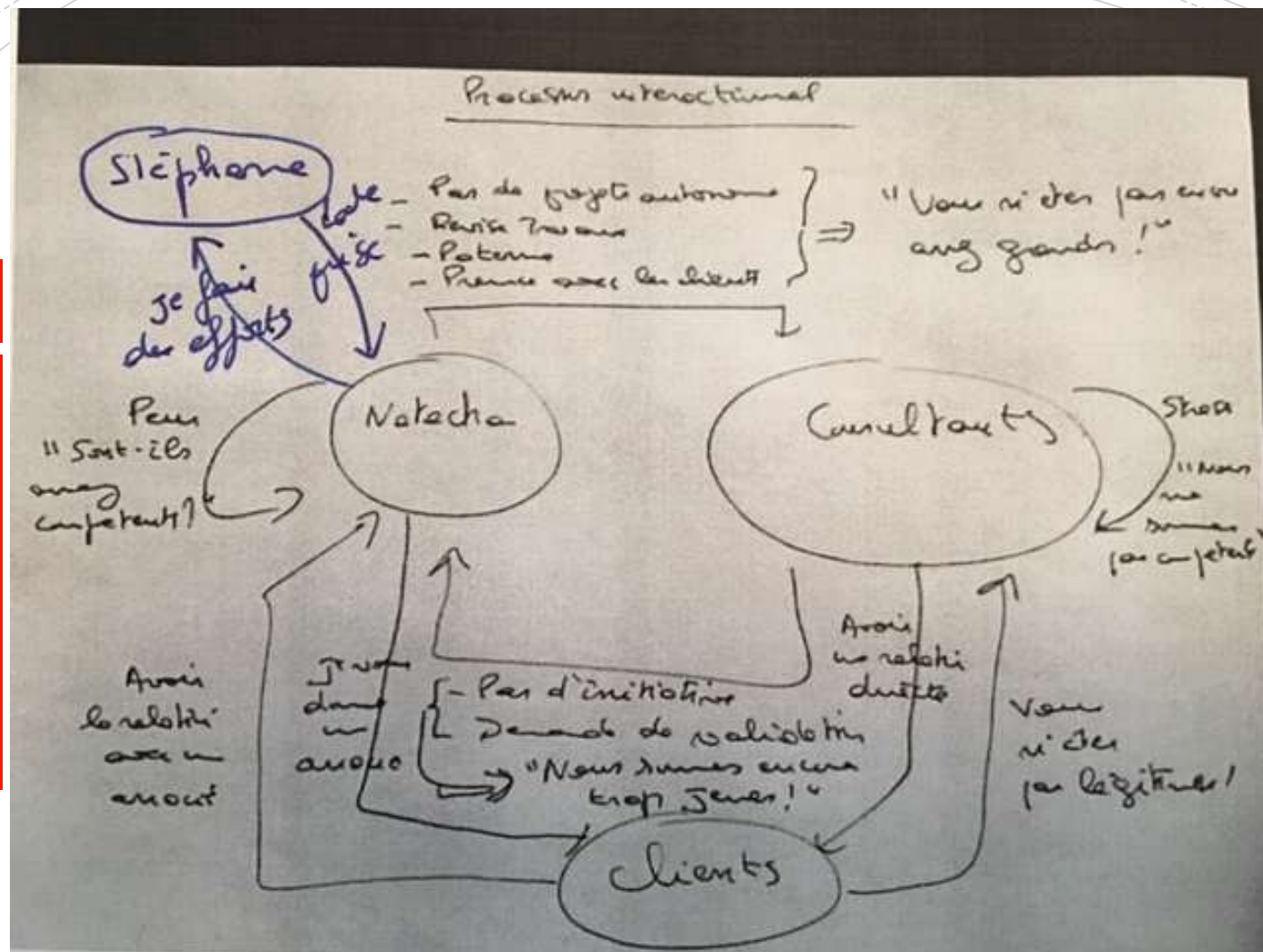
Des feedbacks, mais surtout négatifs.

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.

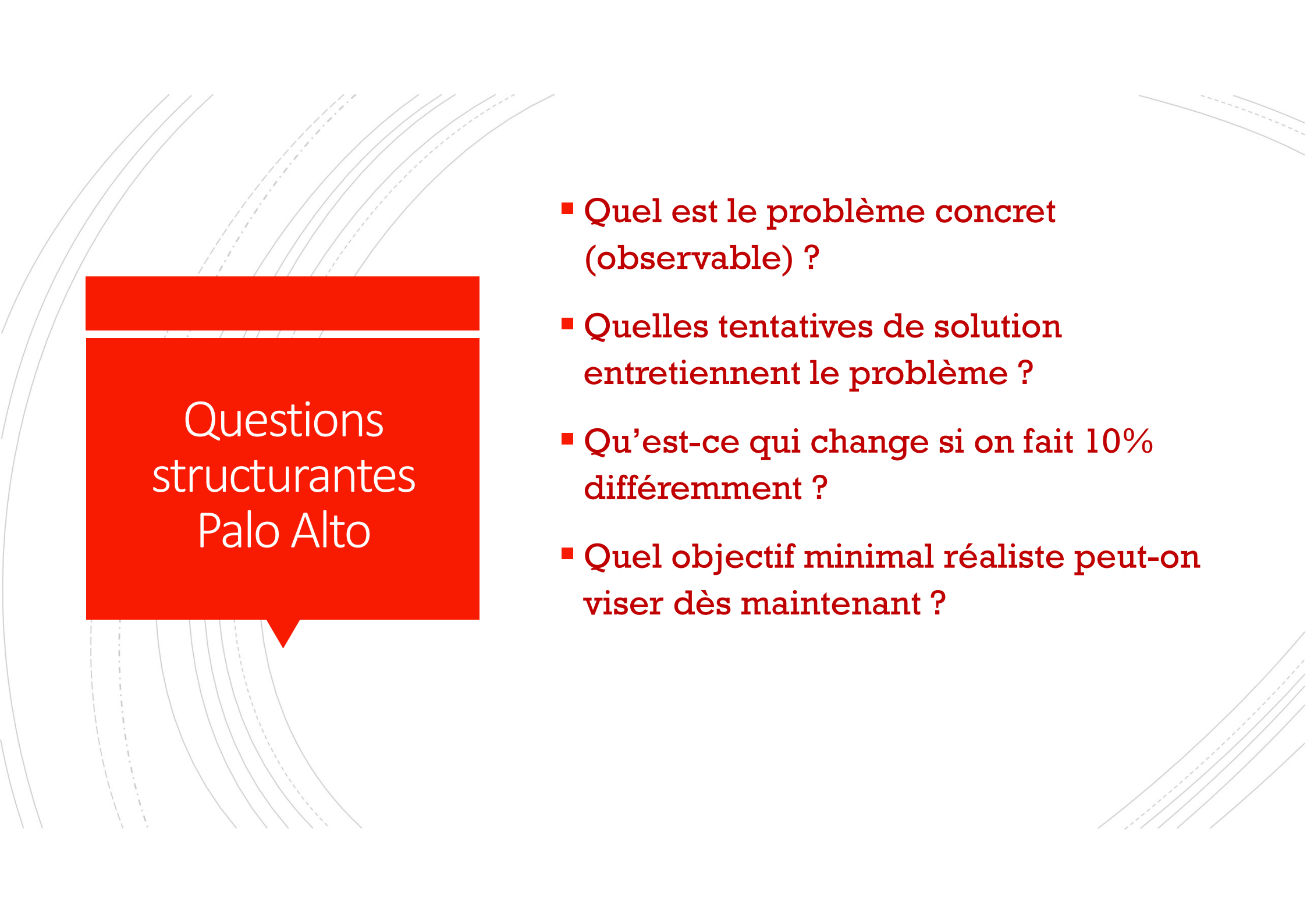
C'est la croyance en la perfection et la valeur travail chez l'associée, basée sur une émotion liée à la peur de mal faire.

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 of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of motion or flow. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the title text.

Questions structurantes Palo Alto

- Quel est le problème concret (observable) ?
- Quelles tentatives de solution entretiennent le problème ?
- Qu'est-ce qui change si on fait 10% différemment ?
- Quel objectif minimal réaliste peut-on viser dès maintenant ?

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

La grille
d'analyse
Palo Alto

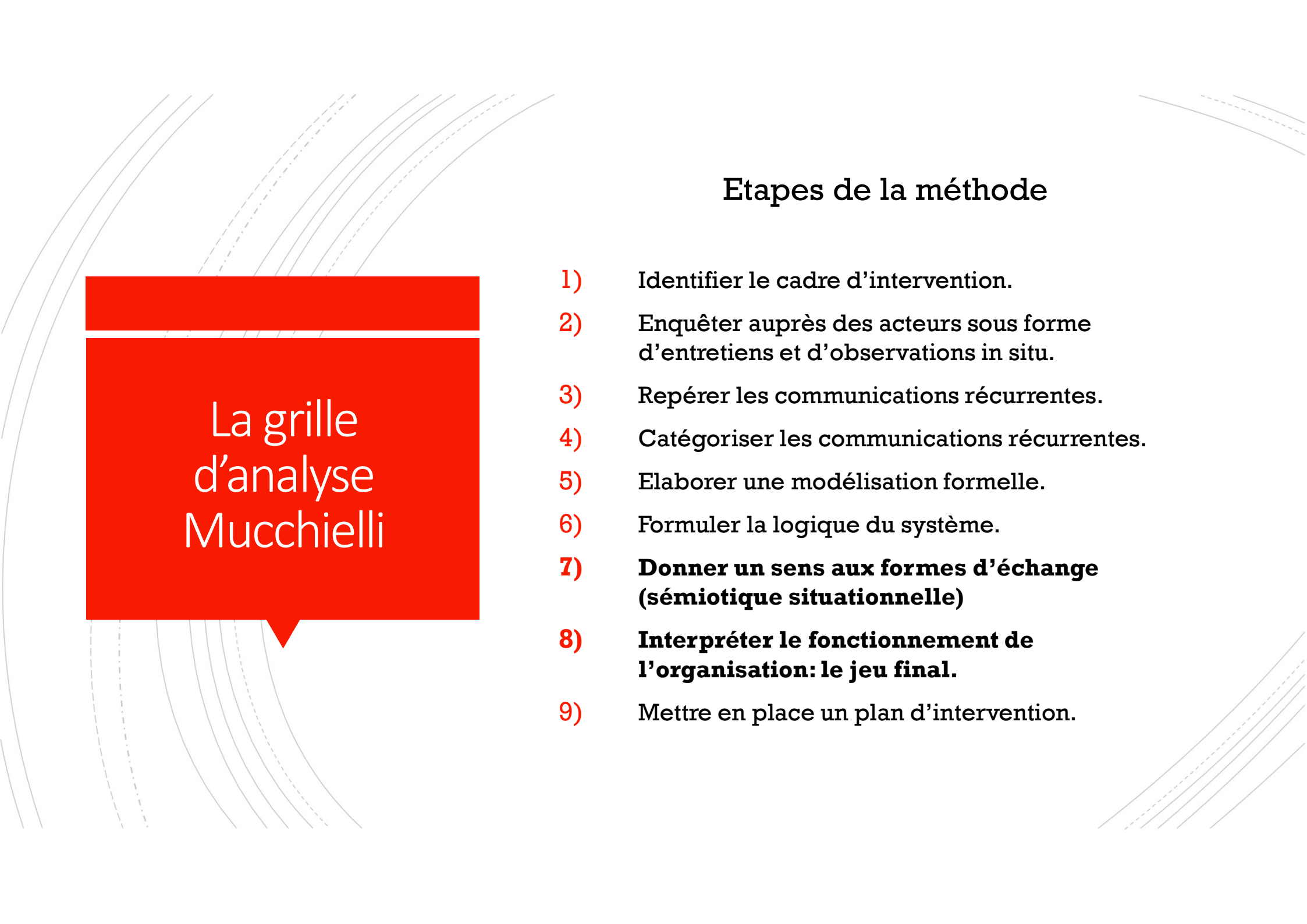
**Questions ou réflexions sur la grille
d'analyse Palo Alto ?**

**Par groupe de quatre, application de
la grille à votre organisation ou à
celle de votre client.**

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

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 (sémiotique situationnelle)**
- 8) **Interpréter le fonctionnement de l'organisation: le jeu final.**
- 9) Mettre en place un plan d'intervention.

La sémiotique situationnelle

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

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 d'un fait avec son contexte, sa situation.**

Exemple: un trou ne fait pas sens seul mais par 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. Le sens n'est donc pas objectif mais subjectif suivant les acteurs.

La grille d'analyse
Mucchielli
(la sémiotique
situationnelle)

Qui est cette personne?



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.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A prominent red speech bubble is located on the left side, containing white text.

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.

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.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red rectangle is positioned on the left side, containing the title text.

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.

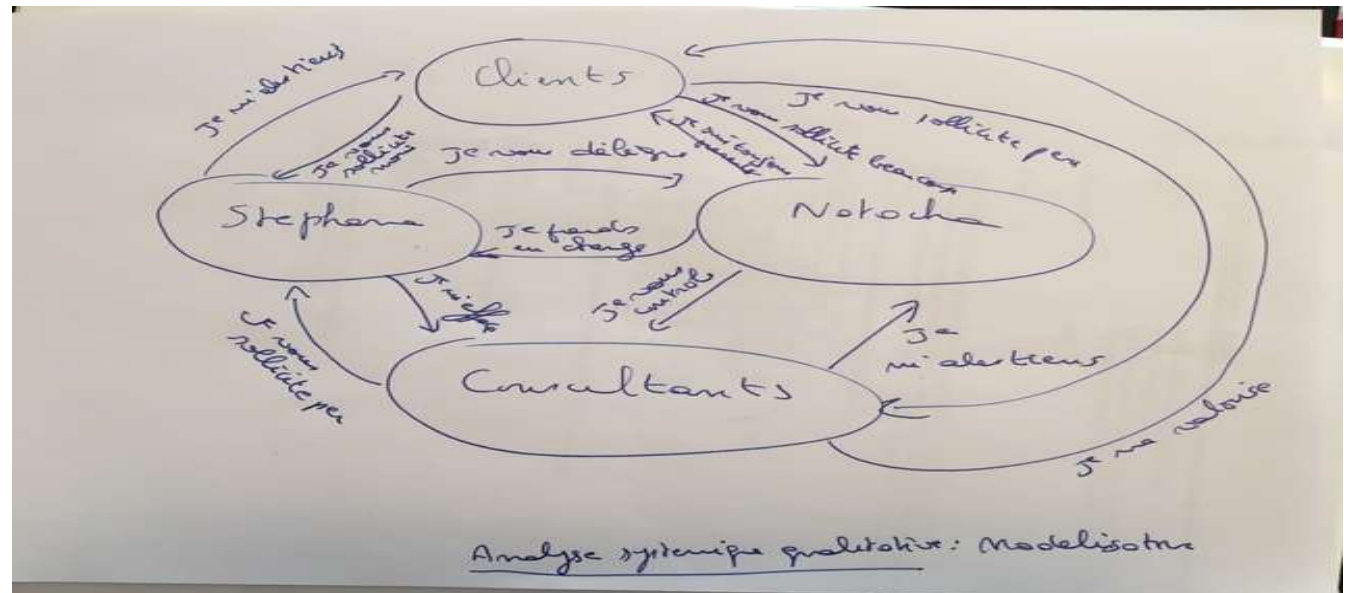
Il s'agit de communication visant à valoriser la compétence de chacun vis-à-vis des clients.

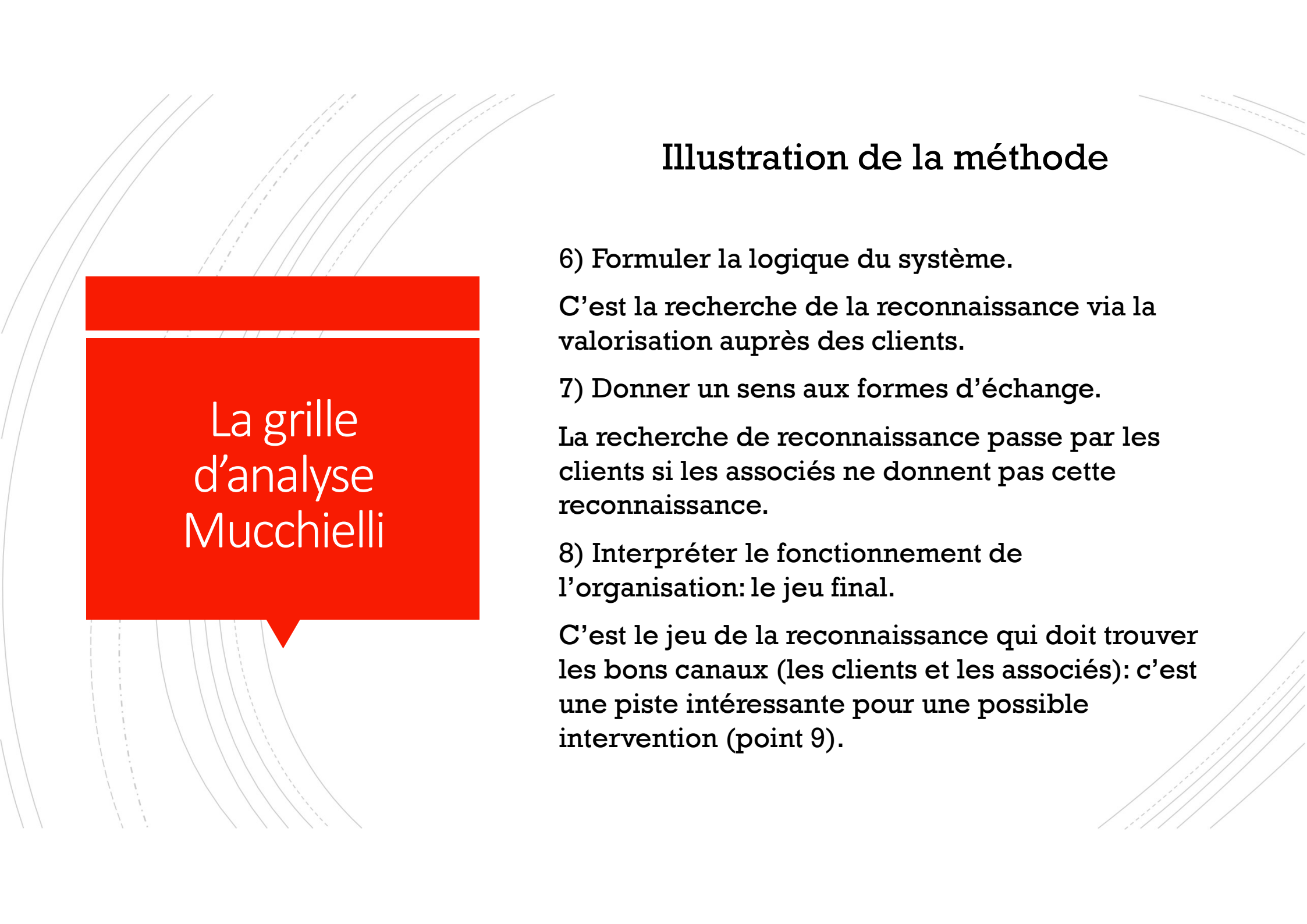
4) Catégoriser les communications récurrentes.

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 of the slide features several sets of thin, curved lines in the corners. On the left, there are multiple concentric-like curves, some solid and some dashed, in a light gray color. On the right, there are fewer, more widely spaced curves, also in light gray. The overall effect is a modern, minimalist design.

La grille
d'analyse
Mucchielli

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

**Par groupe de quatre, application de
la grille à votre organisation.**

The background features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red shape, resembling a stylized speech bubble or a rectangular block with a pointed bottom, is positioned on the left side of the slide.

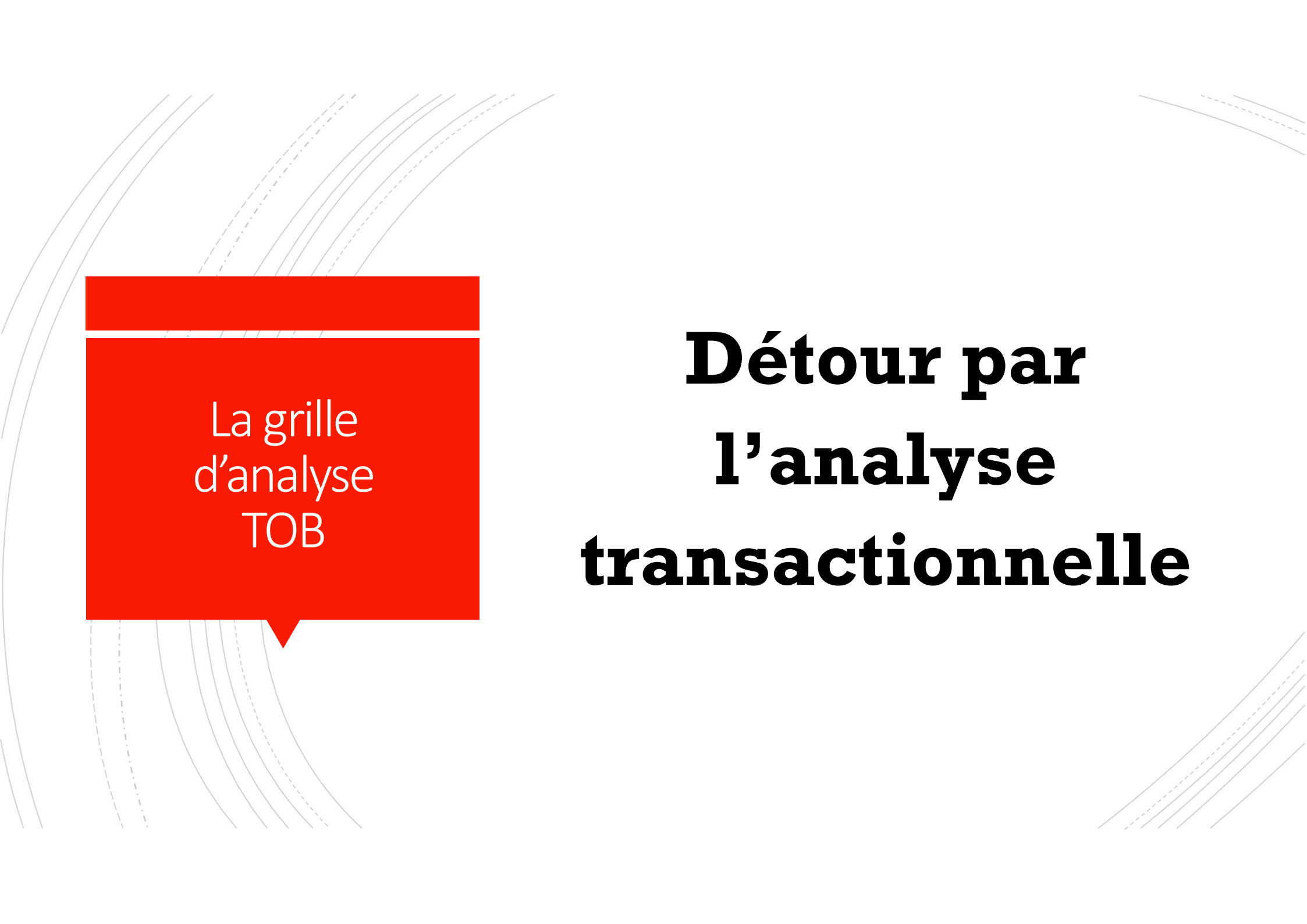
Partie III

Problématiques de culture et de sens (Approche analytique)

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

La grille
d'analyse
TOB

Analyse des frontières

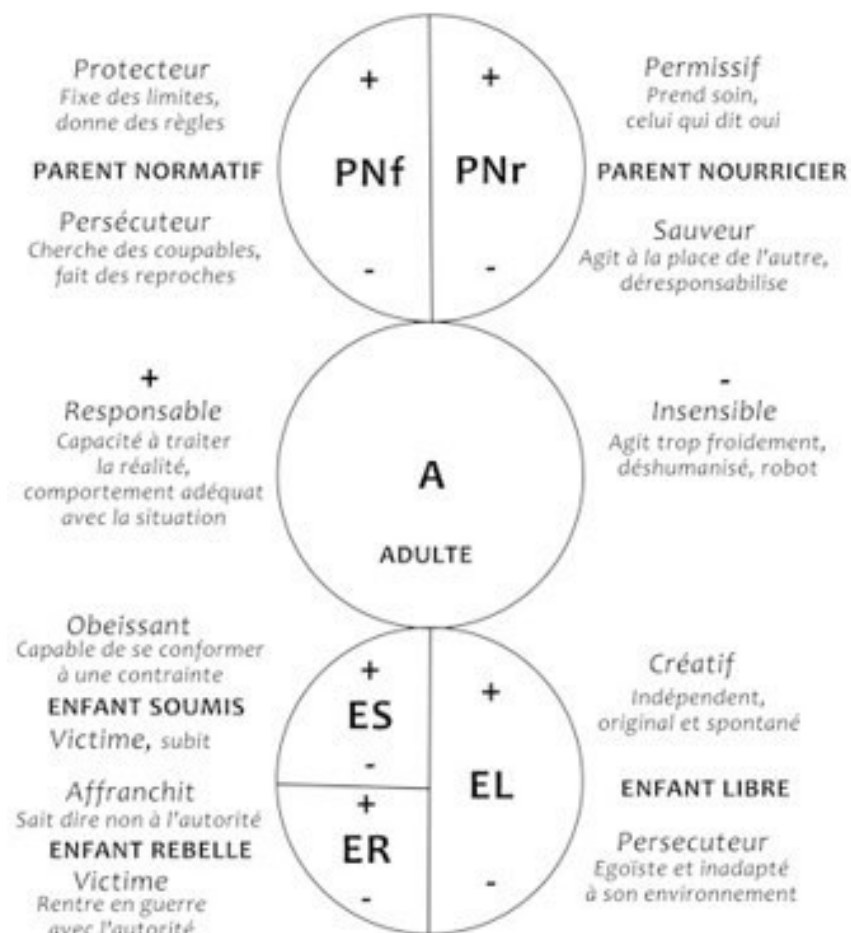
The background features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe.

La grille
d'analyse
TOB

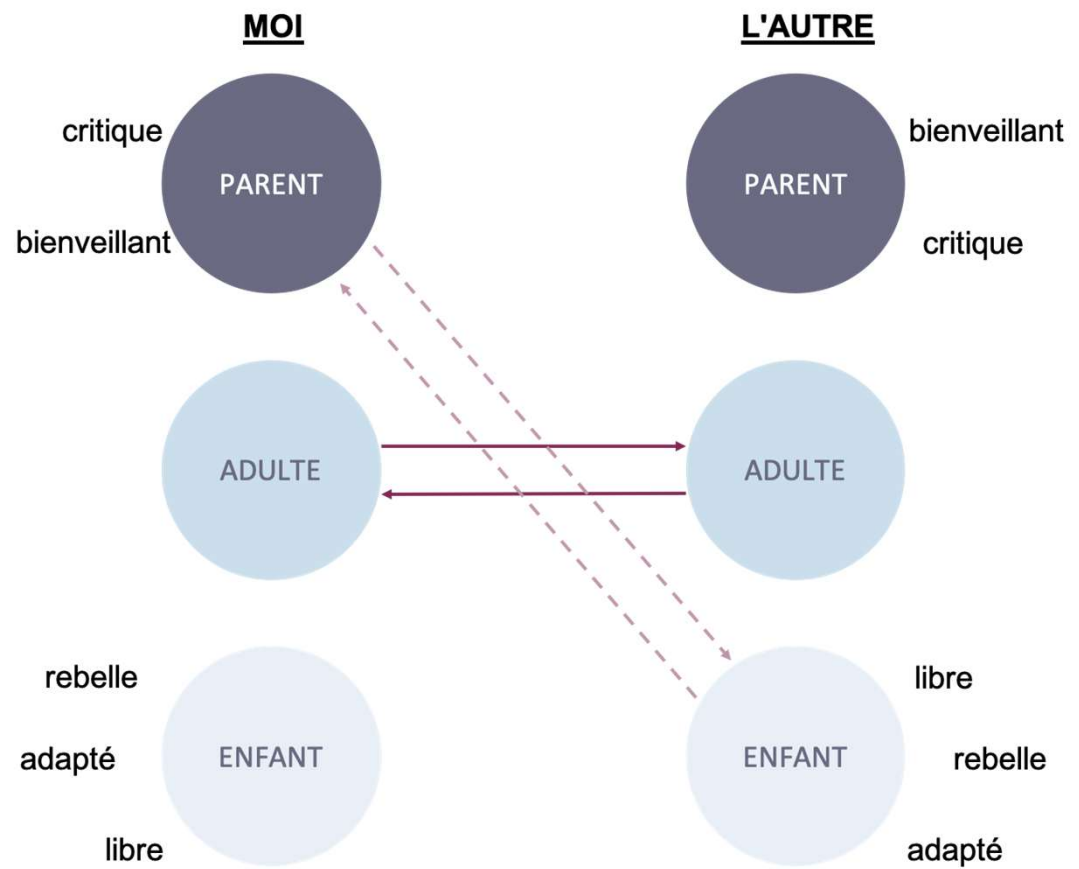
Détour par l'analyse transactionnelle

Détour par l' AT
(source
performance
coaching)

Les états du moi



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



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



Détour par l' AT: les jeux psychologiques

Les jeux psychologiques sont des interactions répétitives et inconscientes où les participants adoptent des rôles complémentaires (Victime, Sauveur, Persécuteur) dans le Triangle Dramatique de Karpman.

Ces jeux aboutissent souvent à des frustrations et renforcent des croyances négatives sur soi et les autres.

Pourquoi s'y intéresser ?

- Comprendre les dynamiques relationnelles dysfonctionnelles.
- Éviter les pièges des interactions toxiques.
- Encourager des échanges sains et constructifs.

Détour par l' AT: les jeux psychologiques

Exemples de Jeux Psychologiques

1. "Pourquoi ne pas... Oui mais..."

- La Victime demande de l'aide mais rejette toutes les solutions.
- Frustration du Sauveur qui peut devenir Persécuteur.

2. "Regarde ce que tu m'as fait faire"

- Une personne subit une conséquence négative et accuse l'autre.
- Passage de Victime à Persécuteur.

3. "Sans toi"

- Une personne se montre dépendante d'un Sauveur.
- Épuisement du Sauveur qui peut devenir Persécuteur.

Détour par l' AT: les jeux psychologiques

Exemples de Jeux Psychologiques

4. "Attrape-moi, idiot !"

- Séduction puis rejet, entraînant frustration.
- Alternance entre Sauveur et Persécuteur.

5. "Battez-moi"

- Provocation d'un rejet ou d'une critique.
- Confirme une croyance négative sur soi.

Clé pour en sortir :

- Prendre conscience des jeux.
- Refuser d'y participer.
- Favoriser des interactions Adultes-Adultes.
- Exprimer ses besoins de manière directe.

Détour par l' AT
(source Gordon
crossings)

LES SIGNES DE RECONNAISSANCE

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

Etre

Faire

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



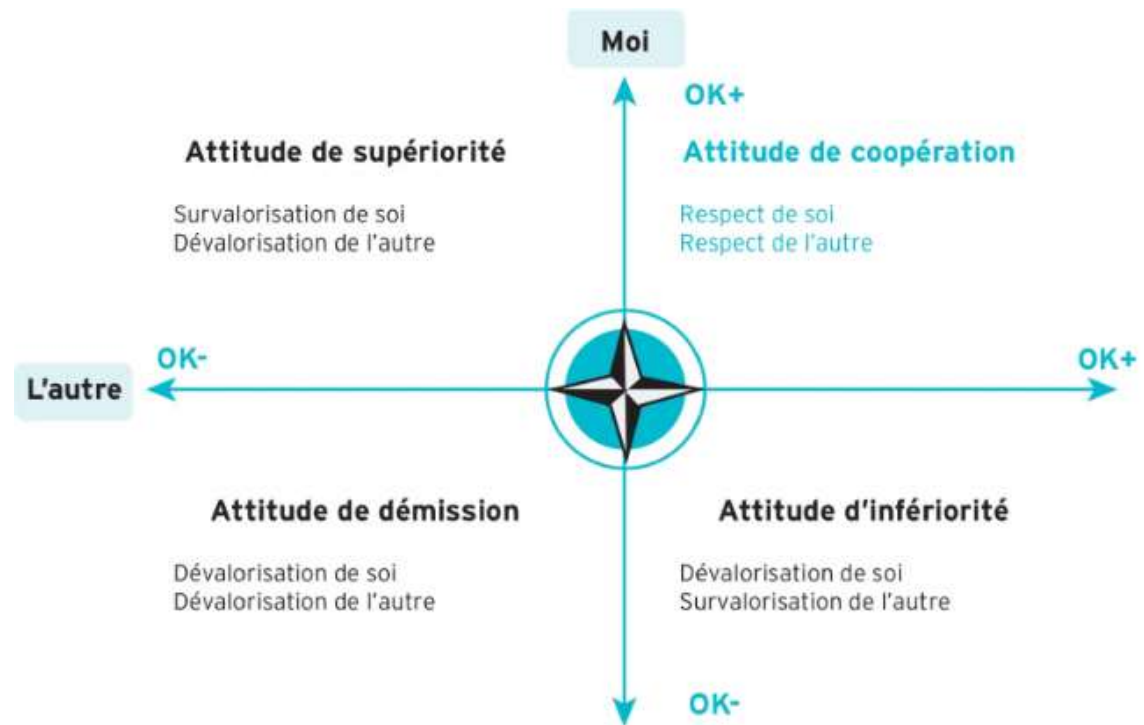
L'intimité

Enlever le masque et parler à l'autre avec authenticité

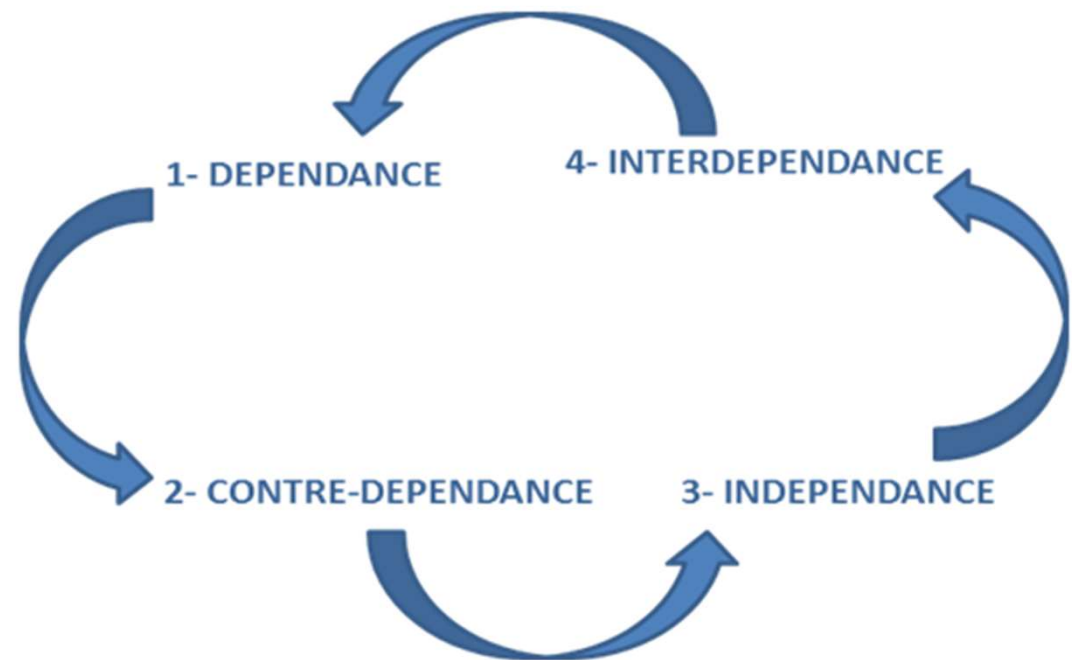
Pas de strokes

Beaucoup de strokes

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



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



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.

Détour par l' AT
(source Human
aura 17)

PROCESS COM® by



Human Aura 17
TRAINING & COACHING

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



Travaillomane
« 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

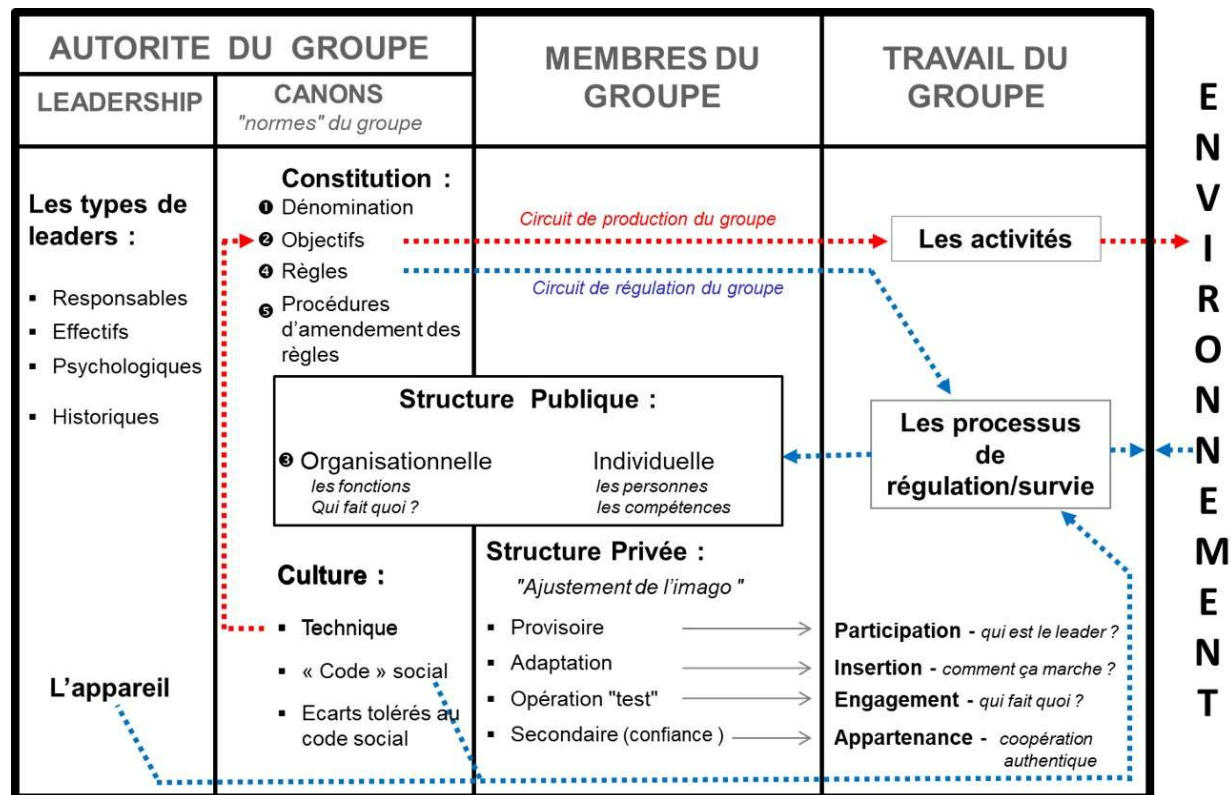
Perd son raisonnement
rôle, se disperse, survole
rejette la faute, devient de
mauvaise foi

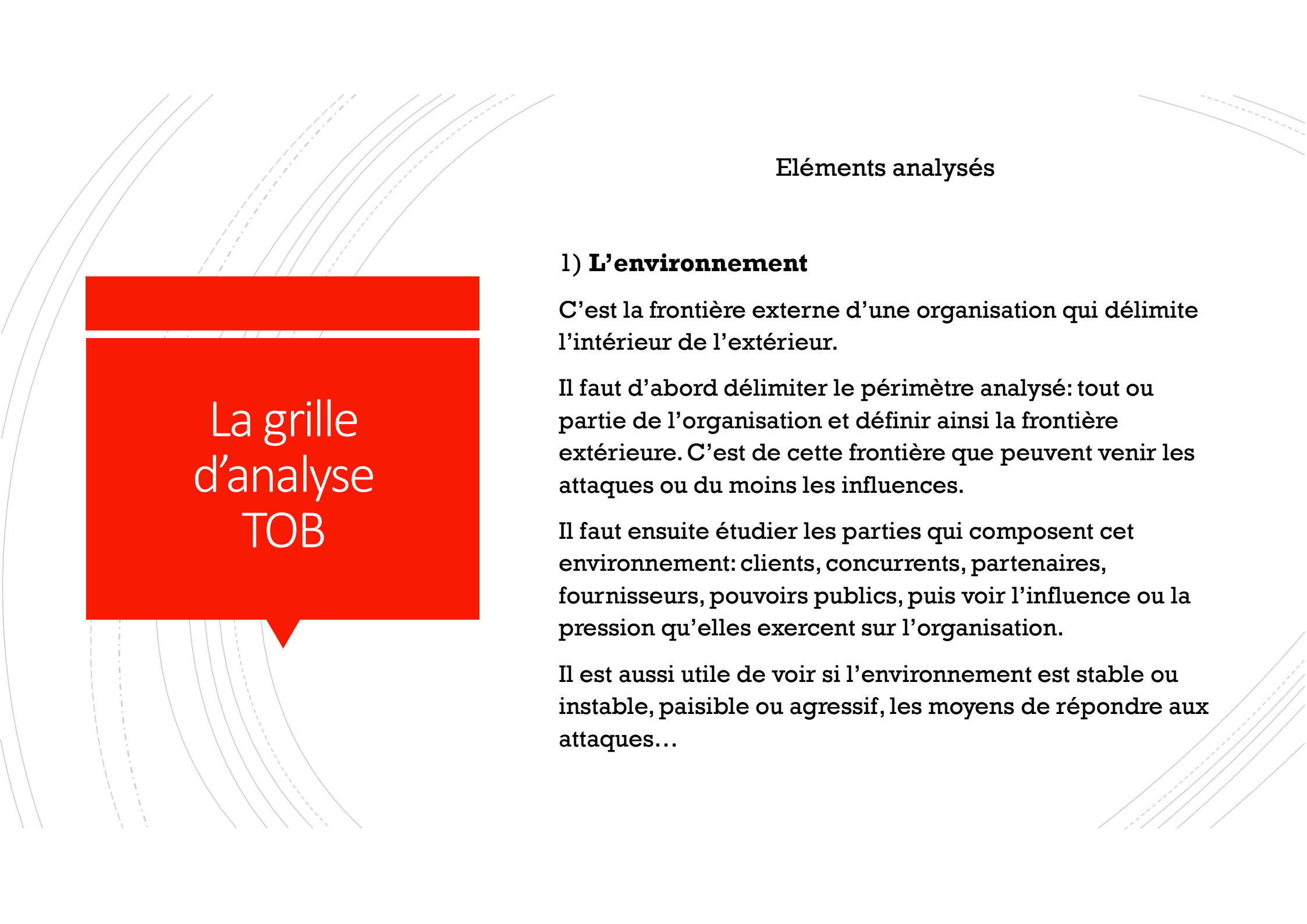


La grille
d'analyse
TOB

La TOB

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...

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:

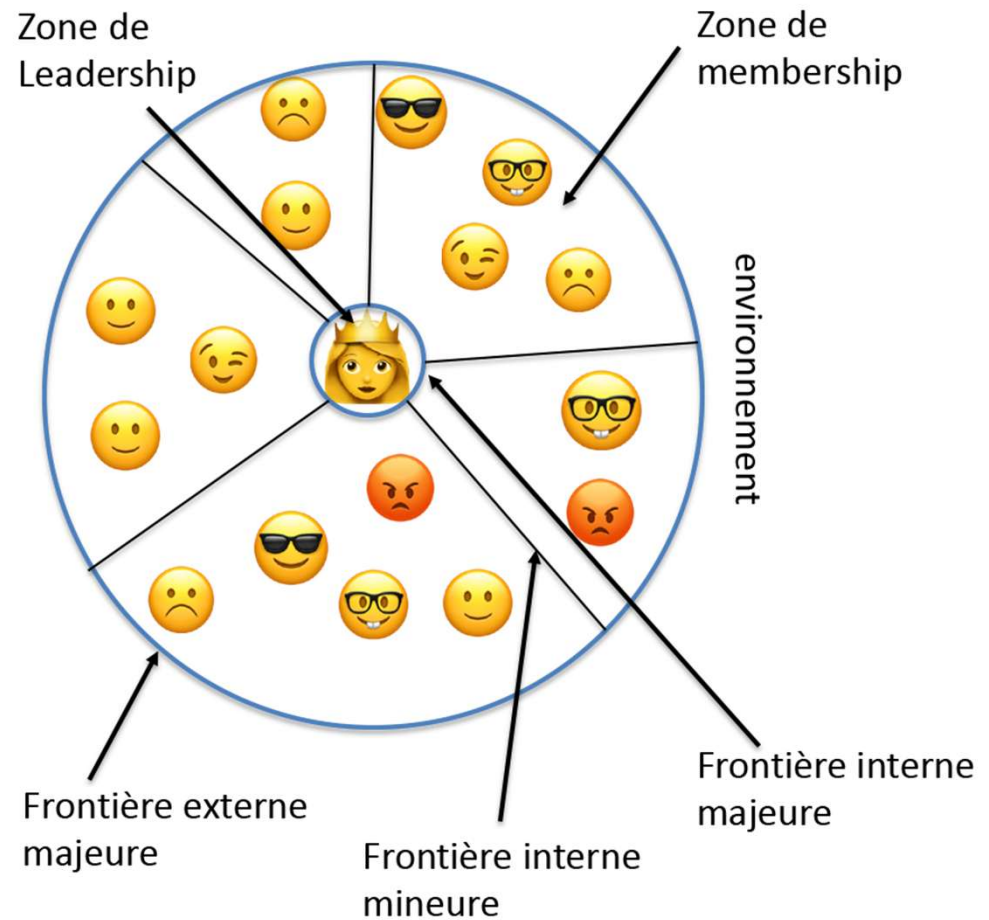
- Les inclinaisons individuelles des acteurs qui viennent de la tendance naturelle de chacun à se comporter selon sa propre personnalité au risque de déstabiliser l'organisation. Elles sont alors dites divergentes.
- Les missions de l'organisations telles que définies par le leader.

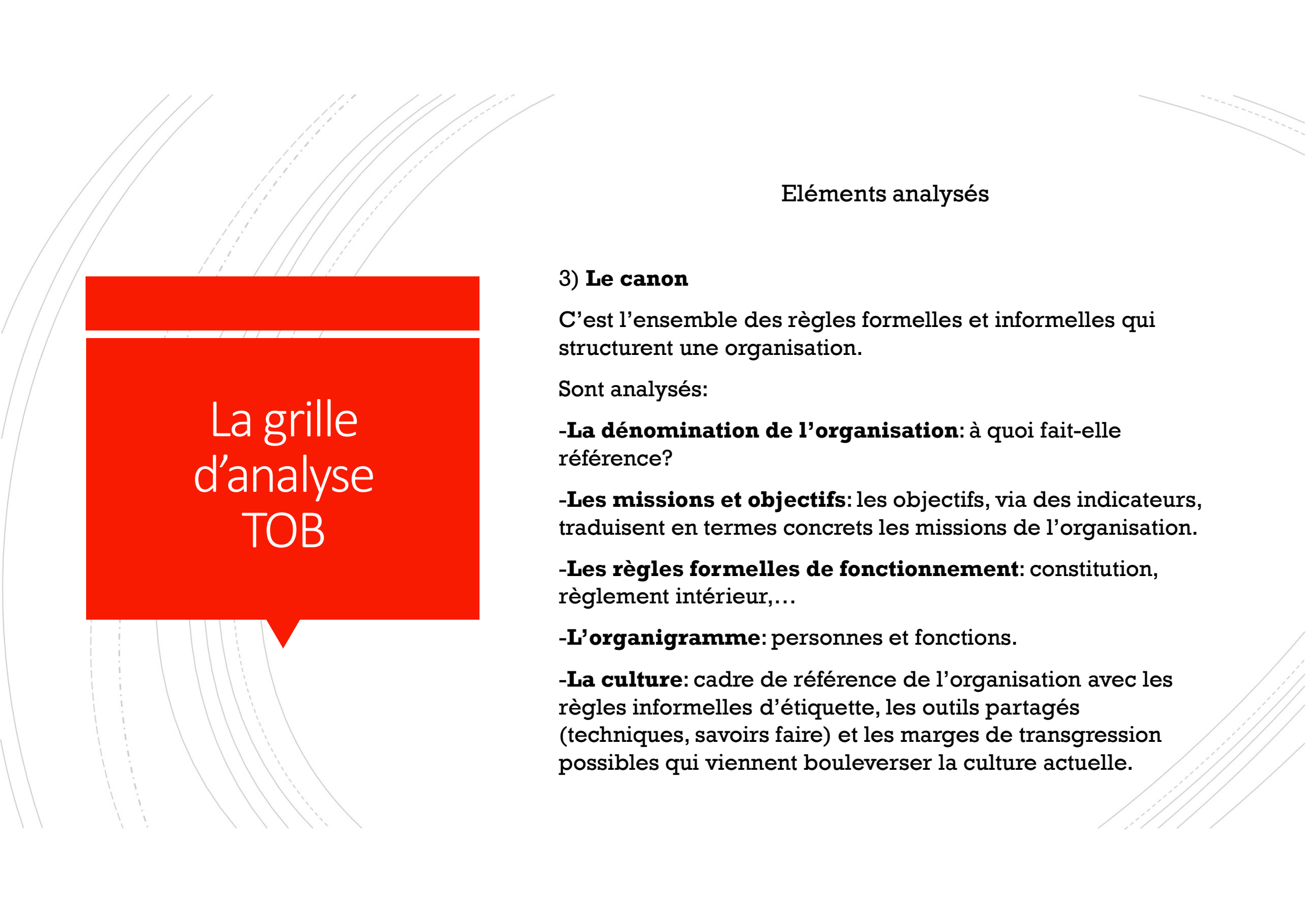
Les frontières sont plus ou moins ouvertes ou fermées. La porosité d'une frontière indique son degré de perméabilité.

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)





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:

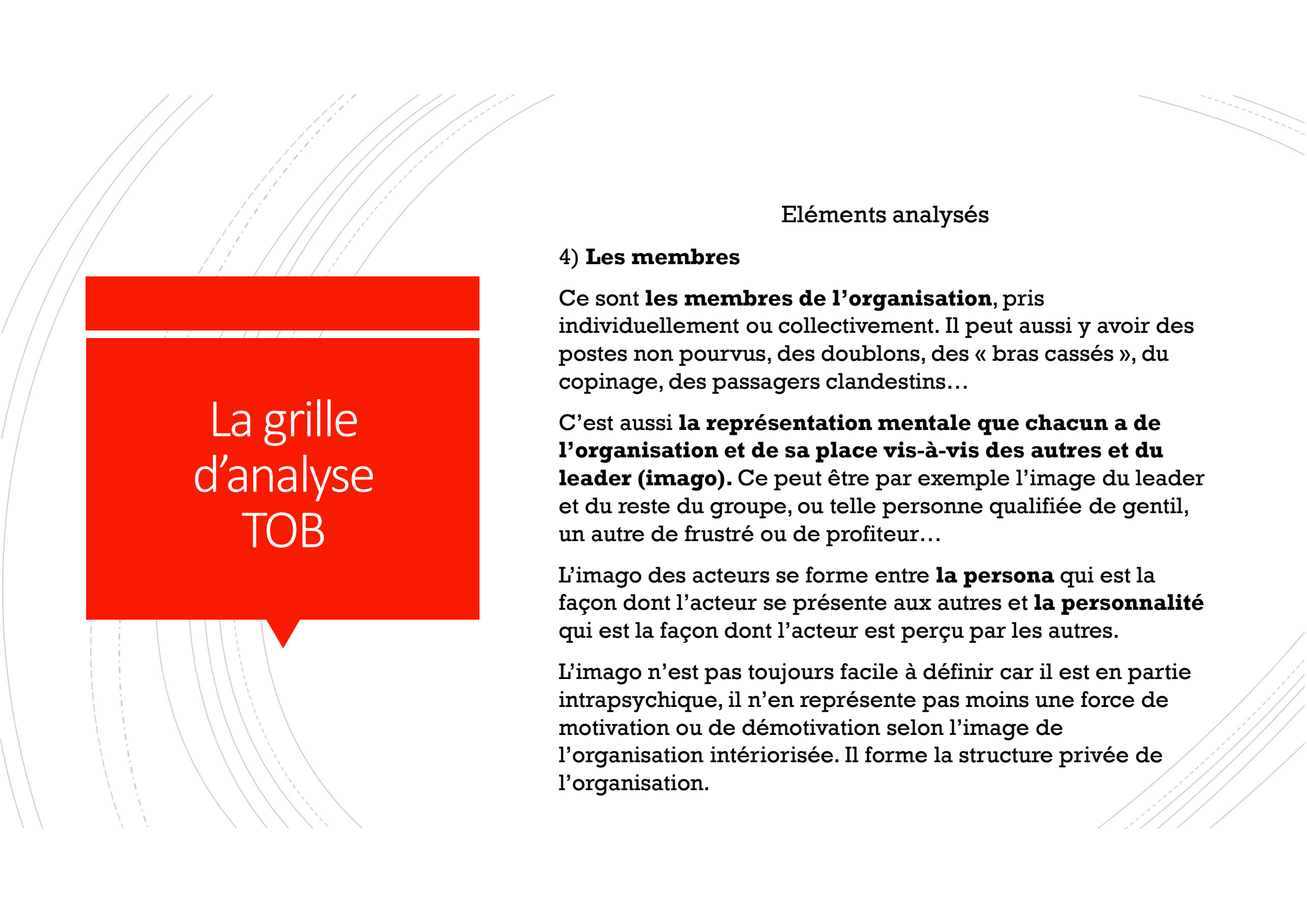
- La dénomination de l'organisation:** à quoi fait-elle référence?

- 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.



La grille d'analyse TOB

Eléments analysés

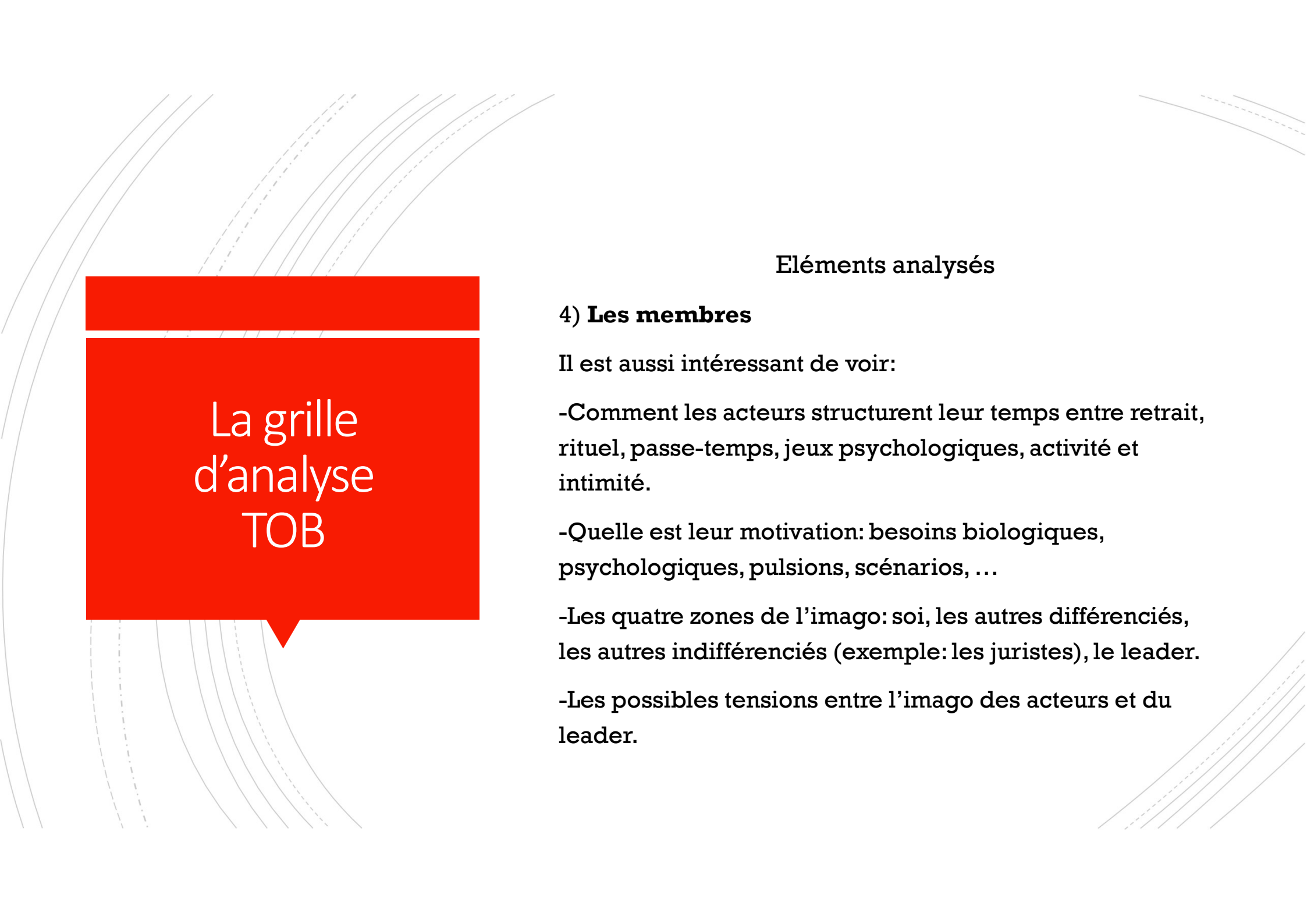
4) Les membres

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'imga
(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'imga	Ce que fait le membre du groupe	Schématiquement	Structuration du temps
Imga provisoire	Il observe le groupe de l'extérieur (Participation)		Retrait et rituel
Imga adaptive	Il s'introduit à l'intérieur du groupe (Insertion)		Passe-temps
Imga opérative	Il teste sa place et celle des autres (Engagement)		Jeux psychologiques
Imga 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

Eléments analysés

5) **Le leader**

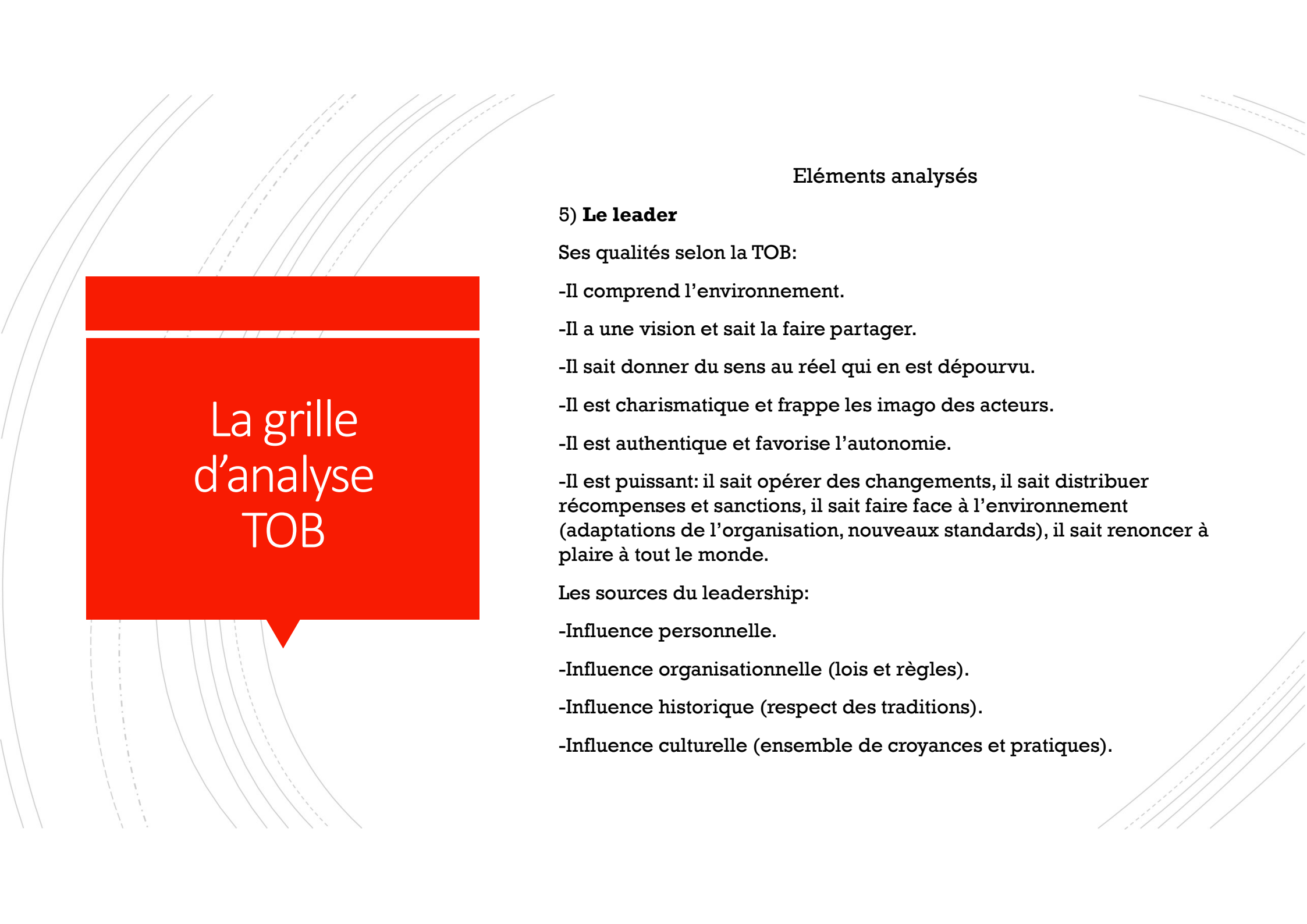
Le leader est une personne à qui est reconnu le droit unilatéral de prendre des initiatives, d'imposer des sanctions et de pouvoir les faire respecter, dans le but de structurer l'activité commune.

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 of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized wave pattern. A large red rectangle is positioned on the left side, containing the title text.

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.

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe. On the left side, there is a red speech bubble with a white border and a small tail pointing downwards.

La grille
d'analyse
TOB

Questions pour travailler avec la TOB

La grille d'analyse TOB

Travail sur le leadership I

Style de Leadership

- Le leader adopte-t-il un style **Parent Normatif** (autoritaire, prescriptif) ou **Parent Nourricier** (bienveillant, protecteur) ?
- Favorise-t-il une posture **Adulte** (factuelle, rationnelle, ouverte au dialogue) ?
- Comment réagit-il face aux erreurs : dans la sanction ou dans l'apprentissage ?

Communication et Transactions du leader

- Est-il à l'écoute des besoins et des attentes de son équipe ?
- Accorde-t-il des signes de reconnaissance adaptés et équilibrés (positifs/négatifs, conditionnels/inconditionnels) ?

La grille d'analyse TOB

Travail sur le leadership II

Gestion des Jeux Psychologiques et des Conflits

- Le leader est-il impliqué dans des **jeux psychologiques** (ex. Sauveur, Persécuteur, Victime selon le triangle dramatique de Karpman) ?
- Comment gère-t-il les conflits ? (médiateur, évitant, autoritaire, manipulateur)

Vision et Influence

- Quelle est sa vision pour l'organisation ou l'équipe ?
- Son style de leadership est-il plus **transactionnel** (orienté sur le contrôle et la performance) ou **transformationnel** (orienté sur l'inspiration et l'autonomie) ?
- Favorise-t-il l'innovation et la prise d'initiative ?

La grille d'analyse TOB

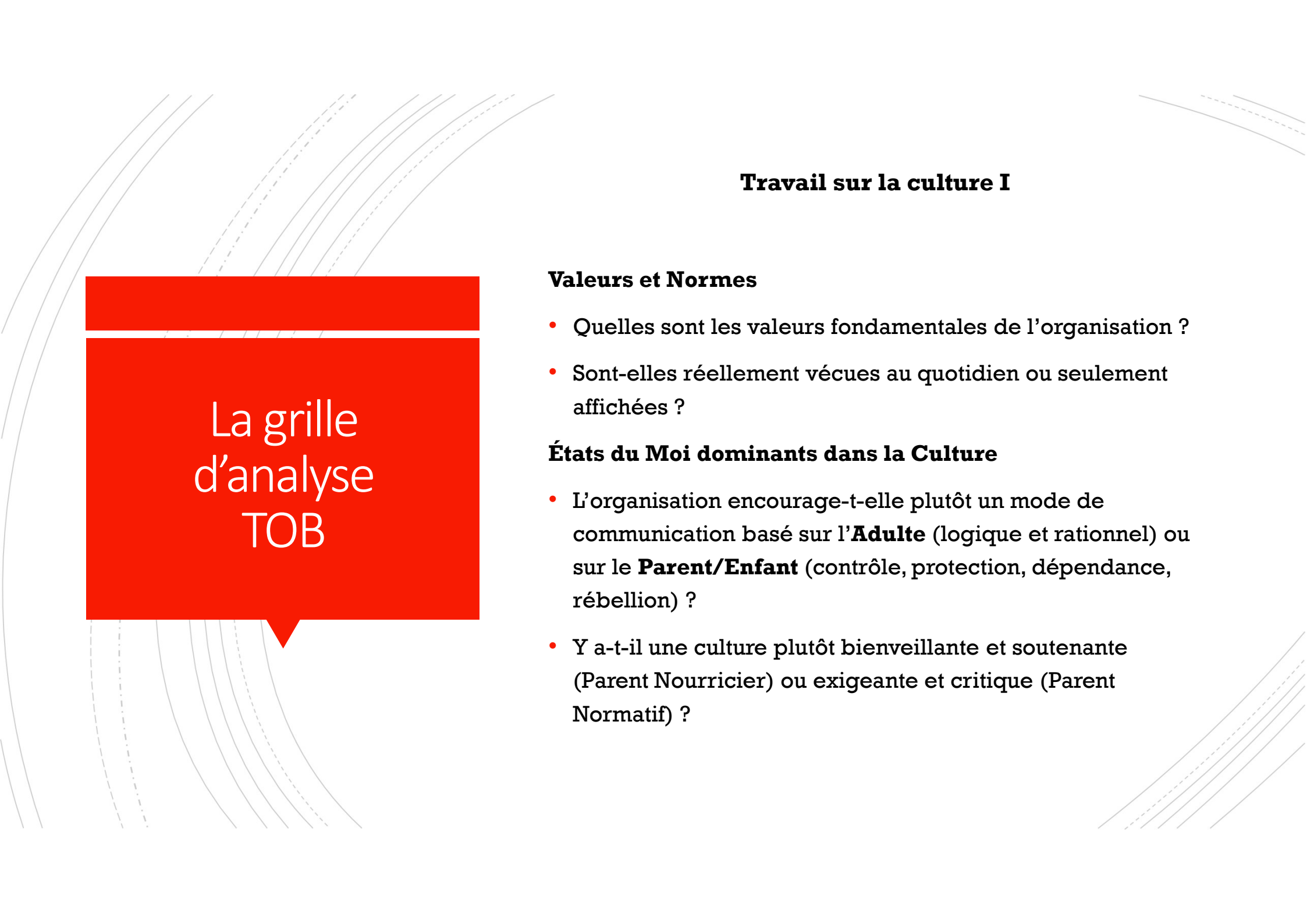
Travail sur le leadership III

Résistance au Changement et Adaptabilité

- Comment réagit-il face au changement ? (accompagne, subit, impose)
- Est-il capable d'adapter son leadership selon les situations et les individus ?
- Comment gère-t-il ses propres résistances et celles de son équipe ?

Impact sur la Culture Organisationnelle

- Le leader incarne-t-il réellement les valeurs qu'il prône ?
- Son comportement influence-t-il positivement ou négativement la culture de l'organisation ?

The background of the slide features several thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, sweeping across the top and sides. On the left, there is a large red rectangular area with a white text box inside. The text box has a small triangular pointer at the bottom.

La grille d'analyse TOB

Travail sur la culture I

Valeurs et Normes

- Quelles sont les valeurs fondamentales de l'organisation ?
- Sont-elles réellement vécues au quotidien ou seulement affichées ?

États du Moi dominants dans la Culture

- L'organisation encourage-t-elle plutôt un mode de communication basé sur l'**Adulte** (logique et rationnel) ou sur le **Parent/Enfant** (contrôle, protection, dépendance, rébellion) ?
- Y a-t-il une culture plutôt bienveillante et soutenante (Parent Nourricier) ou exigeante et critique (Parent Normatif) ?

La grille d'analyse TOB

Travail sur la culture II

Culture de Communication et de Reconnaissance

- Existe-t-il une culture du feedback ? Comment est-il donné et reçu ?
- Les signes de reconnaissance sont-ils équilibrés (positifs et négatifs, conditionnels et inconditionnels) ?
- Y a-t-il une culture du blâme ou de la valorisation des réussites ?

Rituels et Symboles

- Quels sont les rituels et traditions propres à l'organisation ? (réunions, événements, célébrations)
- Quels sont les symboles forts qui définissent l'identité de l'organisation (locaux, jargon, dress code, logo, etc.) ?
- Comment ces rituels et symboles renforcent-ils l'appartenance et la cohésion ?

La grille d'analyse TOB

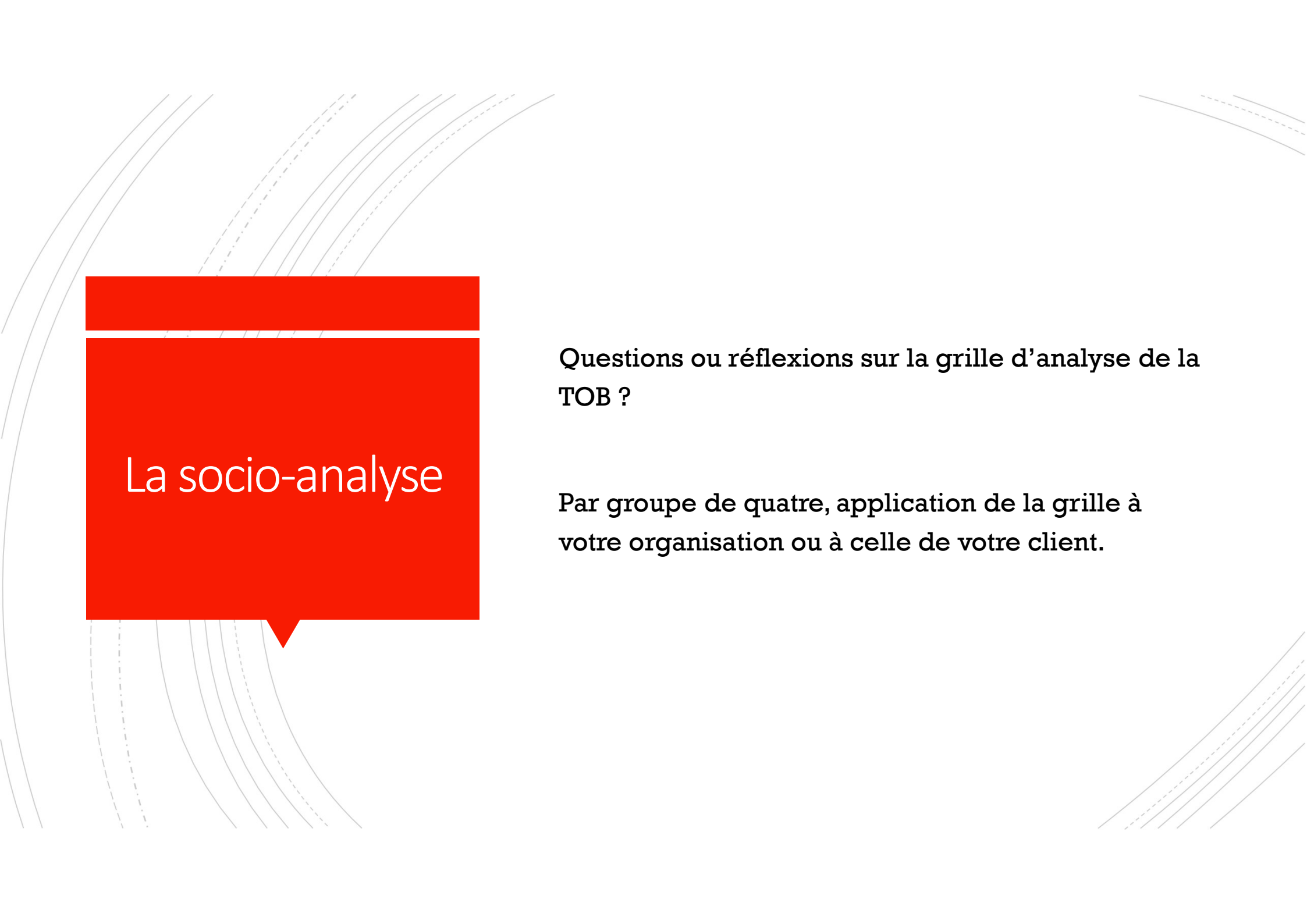
Travail sur la culture III

Jeux Psychologiques et Dysfonctionnements Culturels

- Y a-t-il des jeux psychologiques récurrents ? (ex. Victime, Persécuteur, Sauveur du Triangle dramatique de Karpman)
- Les conflits sont-ils traités ouvertement ou évités ?
- Y a-t-il des sous-groupes qui se sentent exclus ou en opposition ?
- Existe-t-il une culture du "non-dit" où certaines vérités ne peuvent pas être exprimées ?

Résistance au Changement et Évolution Culturelle

- Comment l'organisation réagit-elle aux nouvelles idées et aux transformations ?
- Quels mécanismes de défense apparaissent face au changement ? (repli, sabotage, conformisme)
- L'organisation favorise-t-elle l'apprentissage et l'adaptabilité ?

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

La socio-analyse

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

Par groupe de quatre, application de la grille à votre organisation ou à celle de votre client.

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

La socio-analyse

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.

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 surcroît* » (Jacques Lacan).

La socio-analyse

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 fantasmes 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-analyse

Les concepts clés

2) **L'autorité (vs le pouvoir)**

C'est une capacité 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 non autoritaires des conflits.

Egalité et autorité sont incompatibles.

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

Il y a aussi négation de l'influence du fait social (les déterminismes/dominations familiaux, de classes, genres, sexes, «races»...) sur les individus.

Et l'illusion d'être responsable de qui nous sommes avec la capacité de pouvoir se développer, s'améliorer, se réparer, sans tenir compte des environnements et des idéologies dominantes.

La socio-analyse

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-analyse

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-analyse

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, doubles contraintes: *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-analyse

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.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. On the left side, there is a large red speech bubble with a white outline, containing the text 'La socio-psychanalyse'.

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-analyse

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 (dirigeant, trader), en recherche de pouvoir et de performance, parfois manipulateur, superficiel. Organisations technocratiques, charismatiques.

La socio-analyse

Les concepts clés

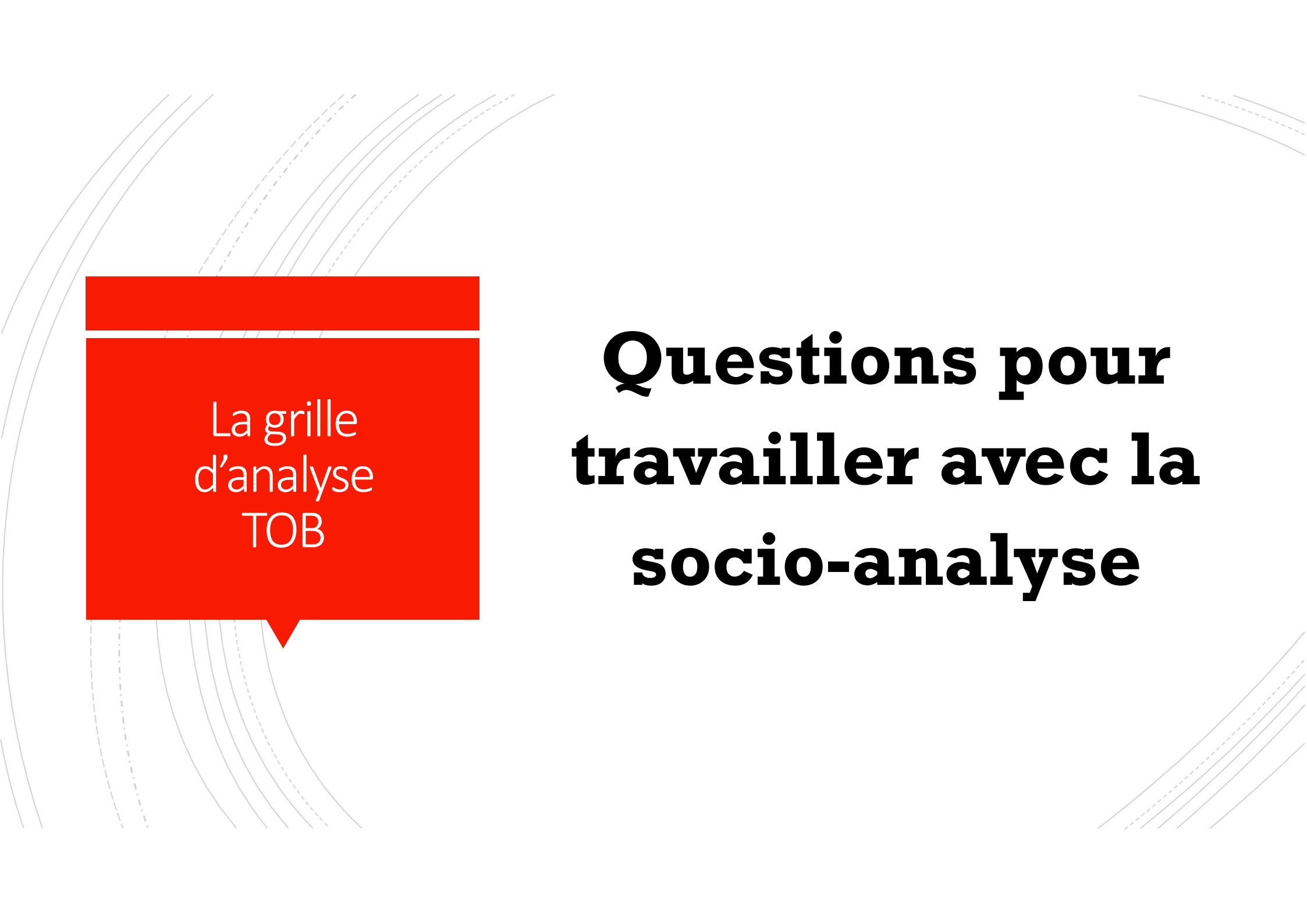
8) Les types de « personnalité » dans les organisations:

-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 thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe. A prominent red speech bubble is located on the left side of the slide.

La grille
d'analyse
TOB

Questions pour travailler avec la socio-analyse

La socio-analyse

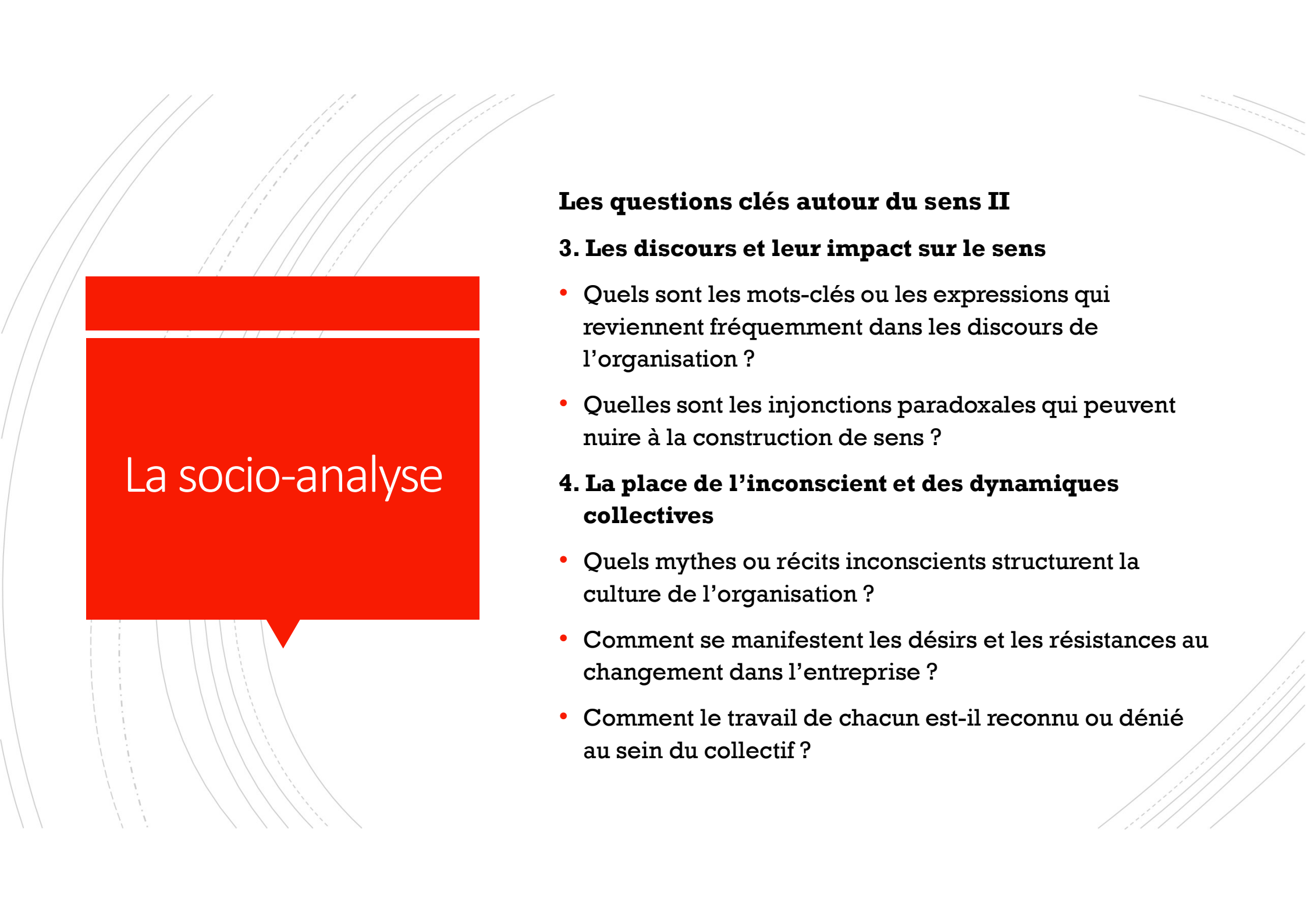
1) Les questions clés autour du sens I

1. Le sens du travail et de l'organisation

- Quels sont les récits dominants au sein de votre organisation concernant son rôle et sa mission ?
- Comment les collaborateurs donnent-ils du sens à leur travail au quotidien ?
- Existe-t-il des conflits de sens entre la vision de l'organisation et celle des employés ?
- Quels sont les non-dits ou les paradoxes qui émergent dans le discours sur le sens du travail ici ?

2. Le rapport subjectif au travail

- Quels affects sont associés au travail dans cette organisation ? (satisfaction, frustration, engagement, épuisement...)
- Quels sont les fantasmes et les idéaux liés au travail chez les employés et les dirigeants ?
- Comment chacun construit son identité professionnelle à travers son rôle dans l'organisation ?
- Quels sont les symptômes organisationnels qui signaleraient une perte de sens (turnover, burnout, démotivation) ?

The background of the slide features several thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. On the left side, there is a large red speech bubble shape with a tail pointing downwards.

La socio-analyse

Les questions clés autour du sens II

3. Les discours et leur impact sur le sens

- Quels sont les mots-clés ou les expressions qui reviennent fréquemment dans les discours de l'organisation ?
- Quelles sont les injonctions paradoxales qui peuvent nuire à la construction de sens ?

4. La place de l'inconscient et des dynamiques collectives

- Quels mythes ou récits inconscients structurent la culture de l'organisation ?
- Comment se manifestent les désirs et les résistances au changement dans l'entreprise ?
- Comment le travail de chacun est-il reconnu ou dénié au sein du collectif ?

La socio-analyse

2) Les questions clés autour de la culture

(Exploration des mythes fondateurs, des tabous et des identités collectives)

Quels sont les mythes fondateurs de l'organisation et comment influencent-ils son fonctionnement actuel ?

Quels rituels, symboles ou traditions sont valorisés dans l'entreprise ?

Quels sont les non-dits ou tabous culturels qui structurent l'organisation ?

Quels types de comportements sont implicitement valorisés ou punis ?

Quelles émotions dominent dans la culture de l'organisation ? (enthousiasme, anxiété, méfiance, frustration...)

Comment les conflits sont-ils gérés ? (conflits ouverts, conflits latents, évitement...)

Comment l'organisation réagit-elle face aux événements inattendus ou aux crises ? (rigidité, adaptation, panique, résilience...)

La socio-analyse

3) Les questions clés autour du leader

(Exploration des projections, des jeux psychiques et des rapports à l'autorité)

Quelle image idéalisée ou fantasmée du leader existe dans l'organisation ?

Les leaders sont-ils perçus comme protecteurs, tyranniques, charismatiques, absents... ?

Quelles projections inconscientes pèsent sur les dirigeants ? (attentes irréalistes, peur de la trahison...)

Le leader lui-même ressent-il un "syndrome de l'imposteur" ou un besoin excessif de contrôle ?

Quels conflits psychiques vivent les dirigeants face à leurs responsabilités ?

Quelle est la part de narcissisme dans le leadership de l'organisation ? (narcissisme sain vs pathologique)

Quels sont les tabous autour du pouvoir et de son exercice dans l'organisation ?

Quelle est la nature de la relation entre les collaborateurs et les figures d'autorité ? (confiance, peur, dépendance...)

Comment les dirigeants gèrent-ils la solitude du pouvoir ? (ont-ils des espaces de parole sincère ?)

Quels archétypes de leadership dominant dans l'organisation ? (chef guerrier, leader inspirant, figure paternelle/maternelle...)

La socio-analyse

4) Les questions clés autour du changement:

(Exploration des résistances, des peurs inconscientes et des dynamiques défensives)

Quels mythes ou croyances circulent dans l'organisation à propos du changement ?

Quelles émotions dominent lorsque l'on parle de transformation ?
(peur, excitation, méfiance...)

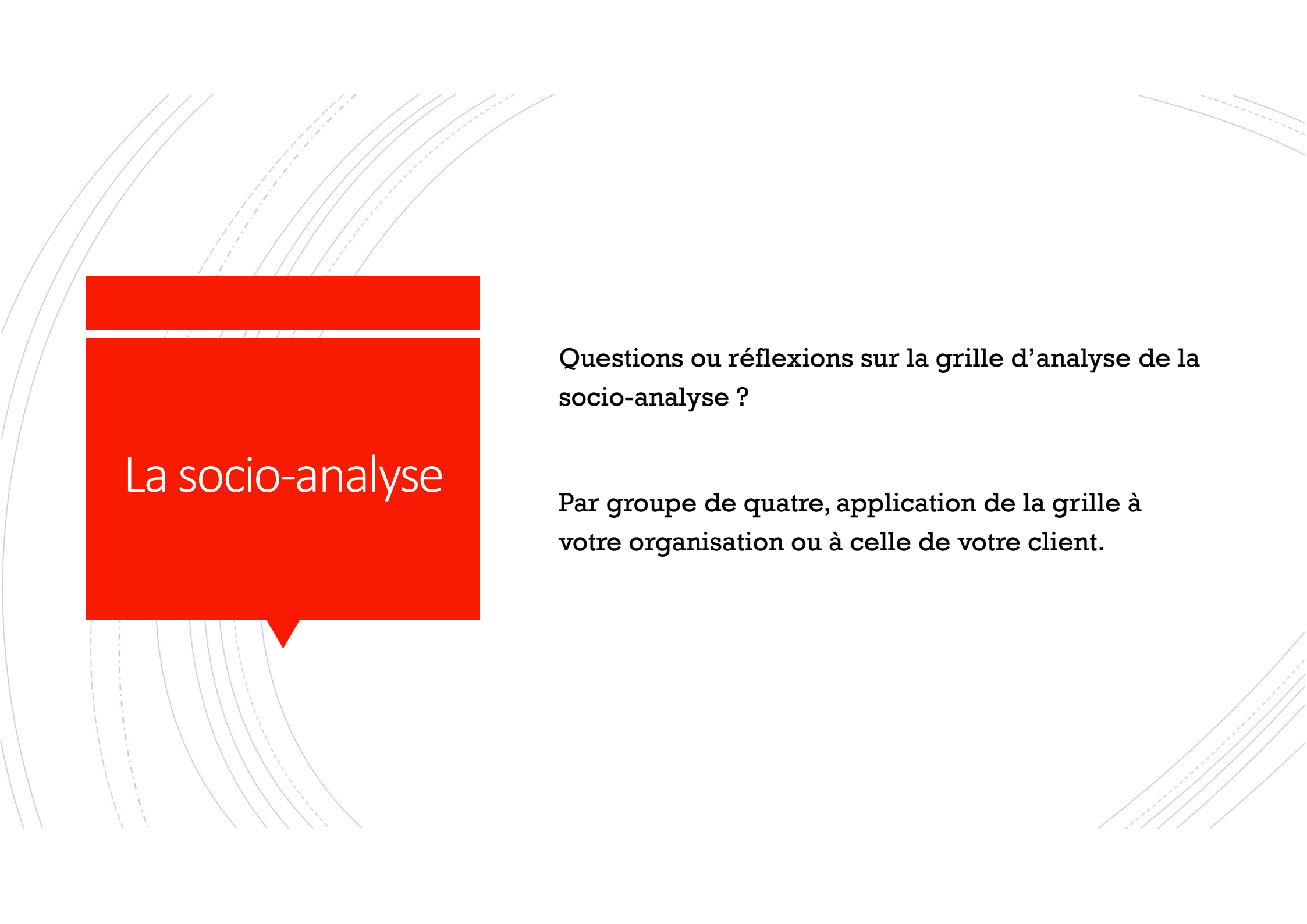
Quels sont les scénarios d'échec qui hantent l'organisation ?
(expériences passées de changement mal vécu ?)

Quels bénéfices cachés les individus ou groupes tirent-ils du statu quo ?

Quels mécanismes de défense sont observables face au changement ?
(dénî, évitement, rigidification des processus...)

Le changement remet-il en question des identités professionnelles ancrées ?

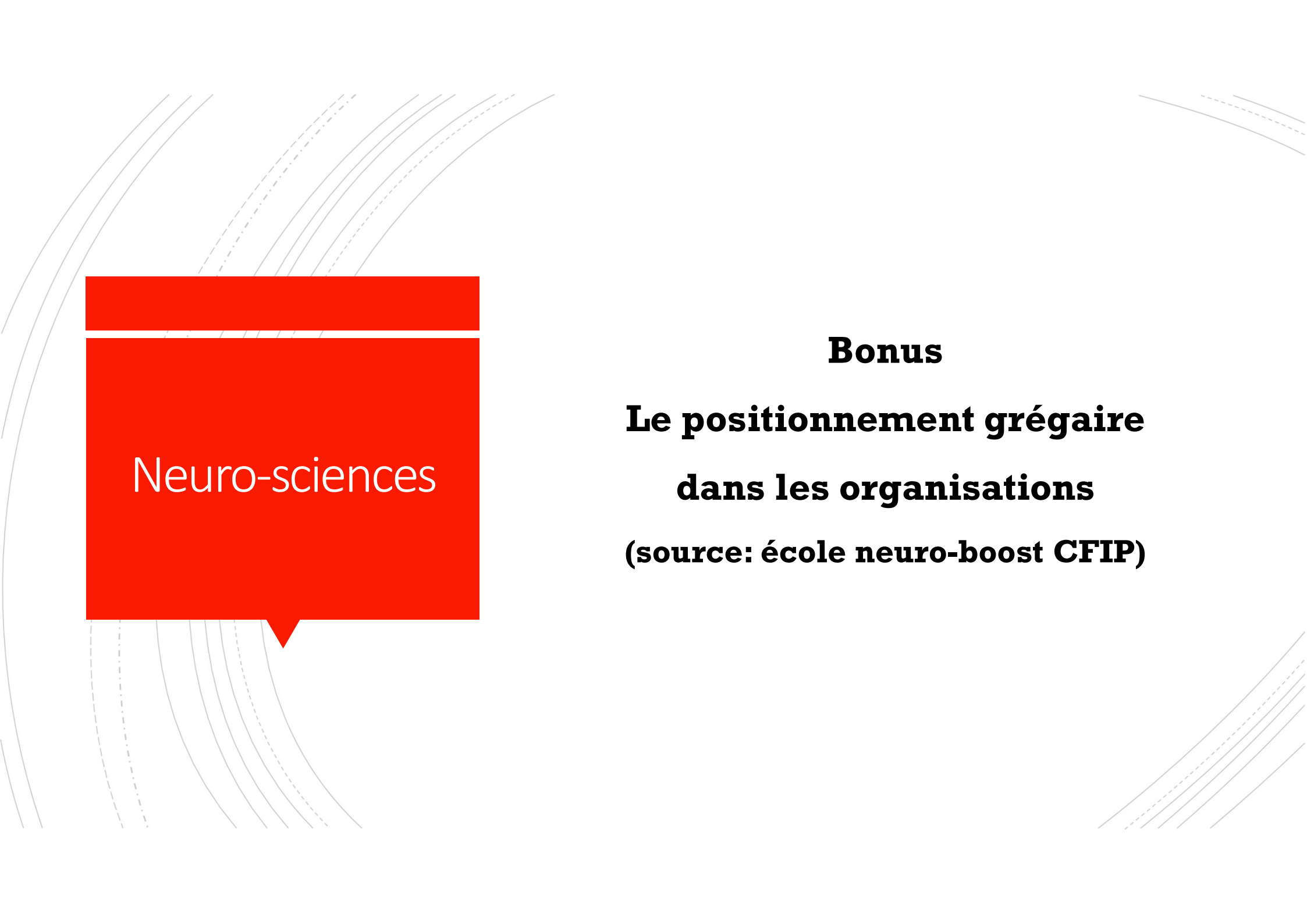
Quel récit collectif est en train de se construire autour du changement ?
(histoire de crise, de renaissance, de menace, d'opportunité...)

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

La socio-analyse

Questions ou réflexions sur la grille d'analyse de la socio-analyse ?

Par groupe de quatre, application de la grille à votre organisation ou à celle de votre client.

The background of the slide features several sets of concentric, curved lines in a light gray color, creating a sense of motion or a stylized globe. These lines are more prominent on the left and right sides of the slide.

Neuro-sciences

Bonus

**Le positionnement grégaire
dans les organisations**

(source: école neuro-boost CFIP)

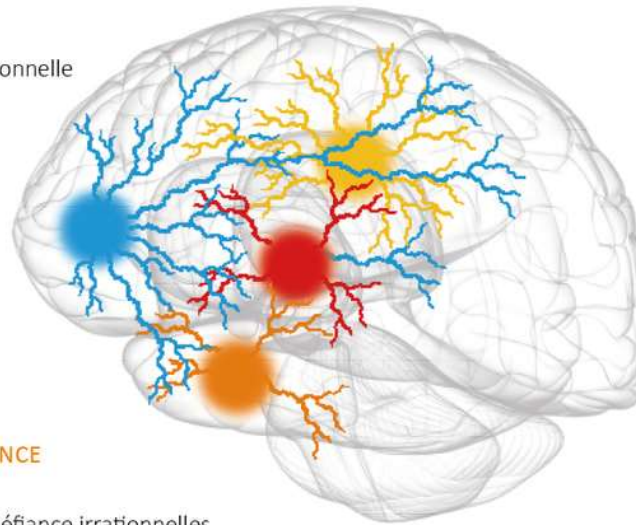
Les « quatre » cerveaux selon l'ANC

GOUVERNANCE ADAPTATIVE

Flexibilité
Créativité
Empathie
Opinion personnelle

GOUVERNANCE ÉMOTIONNELLE

Désirs
Appréhensions
Préférences
Aversions



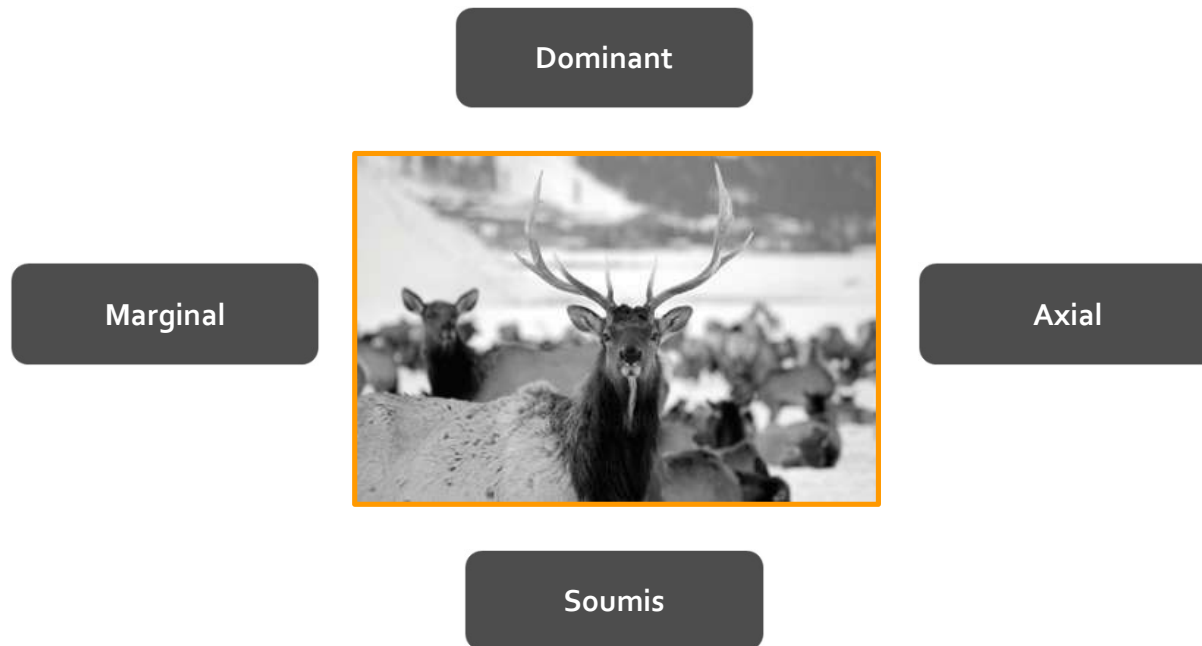
GOUVERNANCE GRÉGAIRE

Confiance/Méfiance irrationnelles
Rapports de force
Aveuglement/Aliénation
Stéréotypie

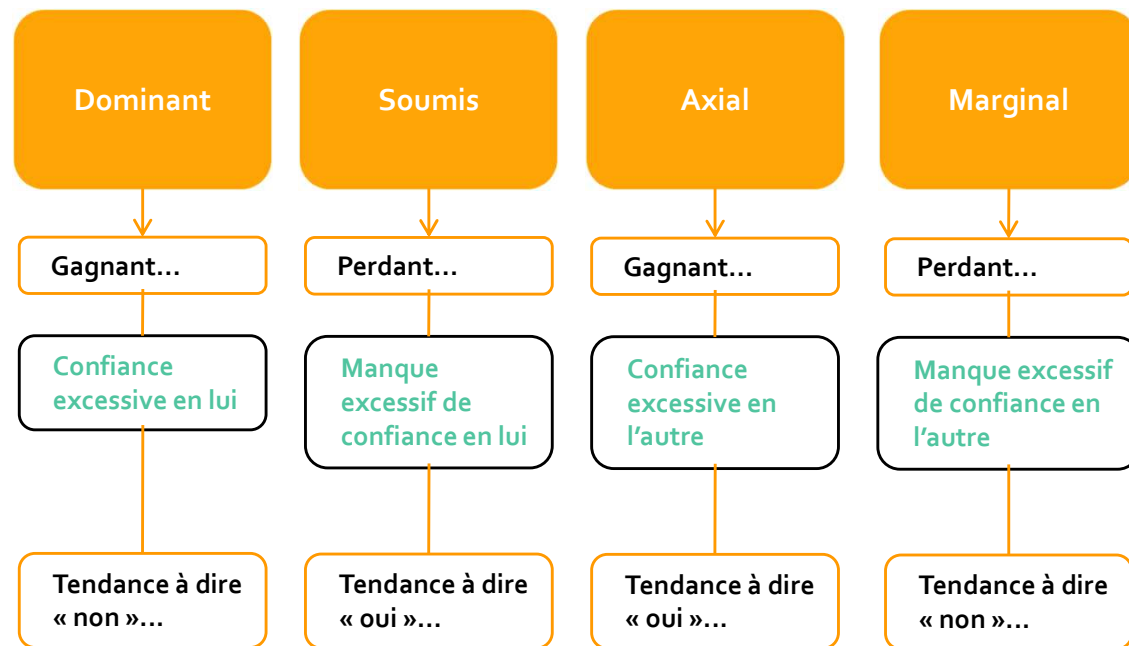
GOUVERNANCE INSTINCTIVE

Plaisirs immédiats
Impulsivité
Nonchalance
Dépendance au stress

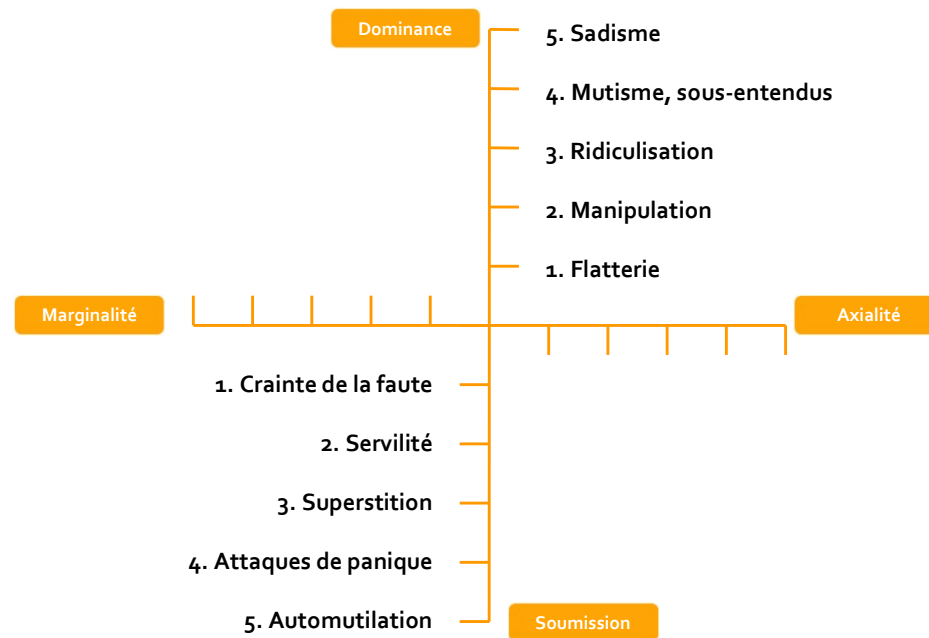
La hiérarchisation du groupe



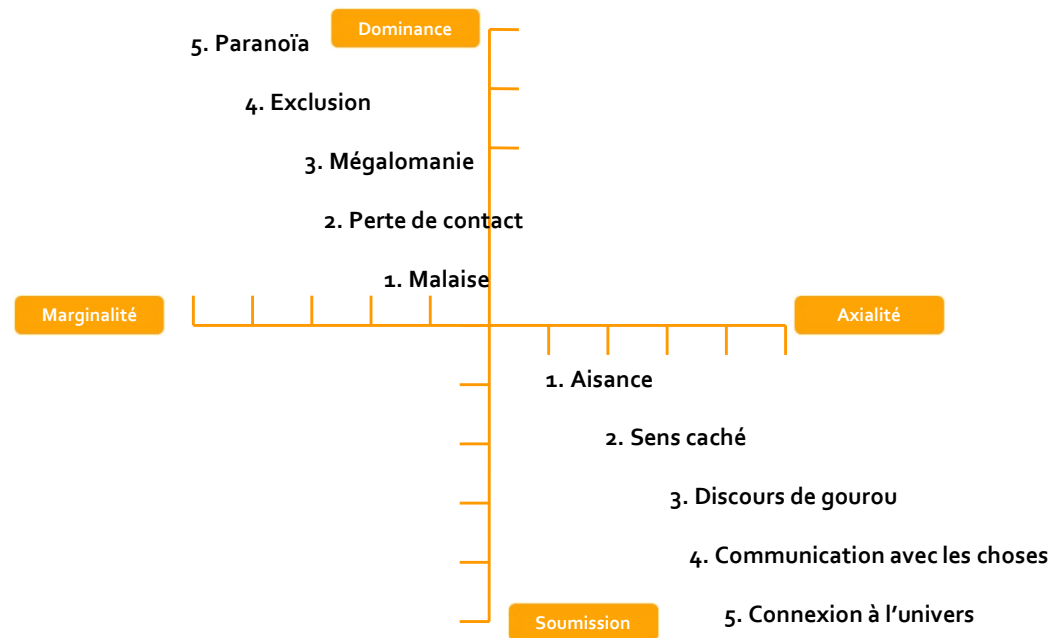
Facteurs de définition du positionnement grégaire (PG)

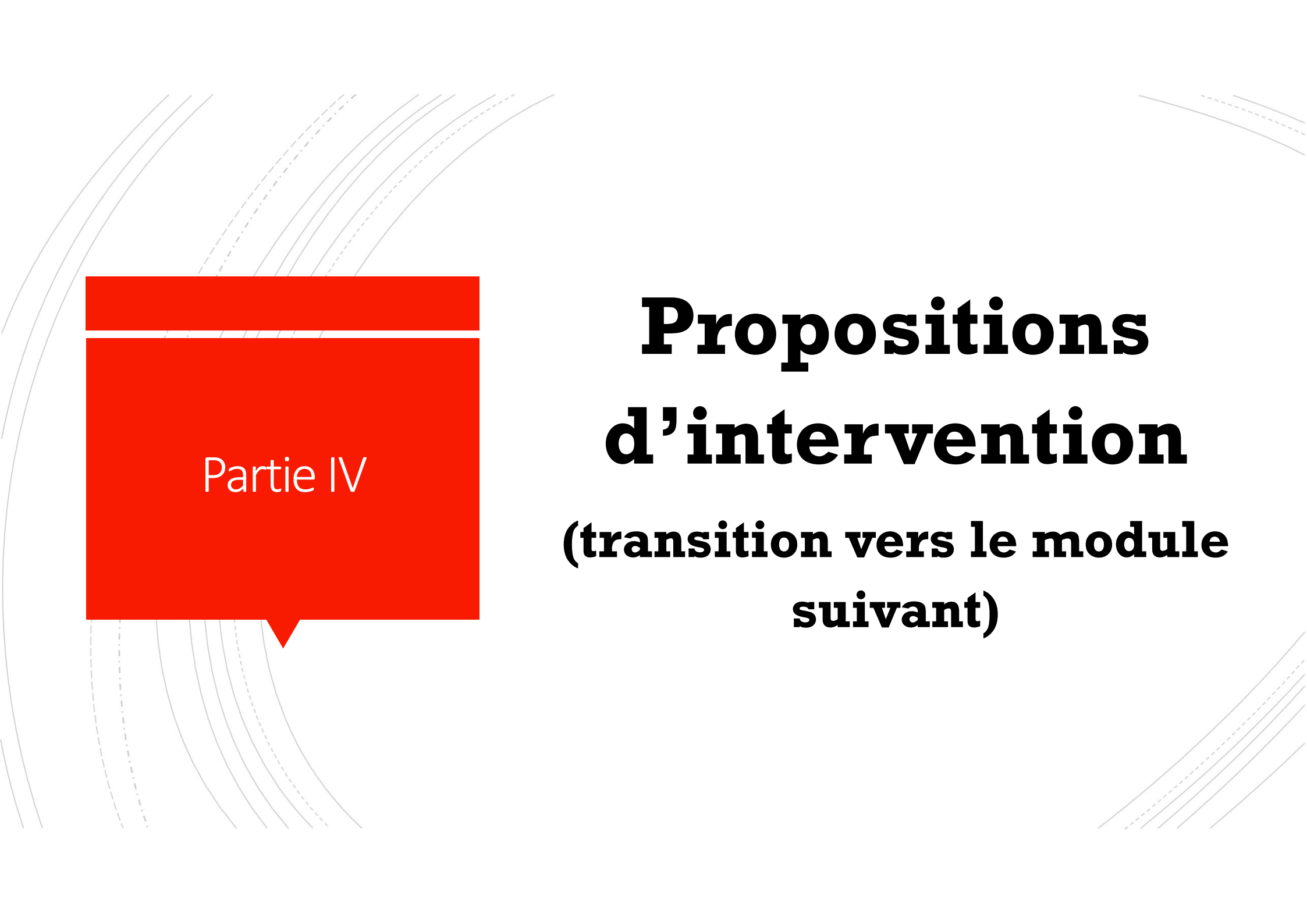


Echelle du positionnement grégaire



Echelle du positionnement grégaire



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

Partie IV

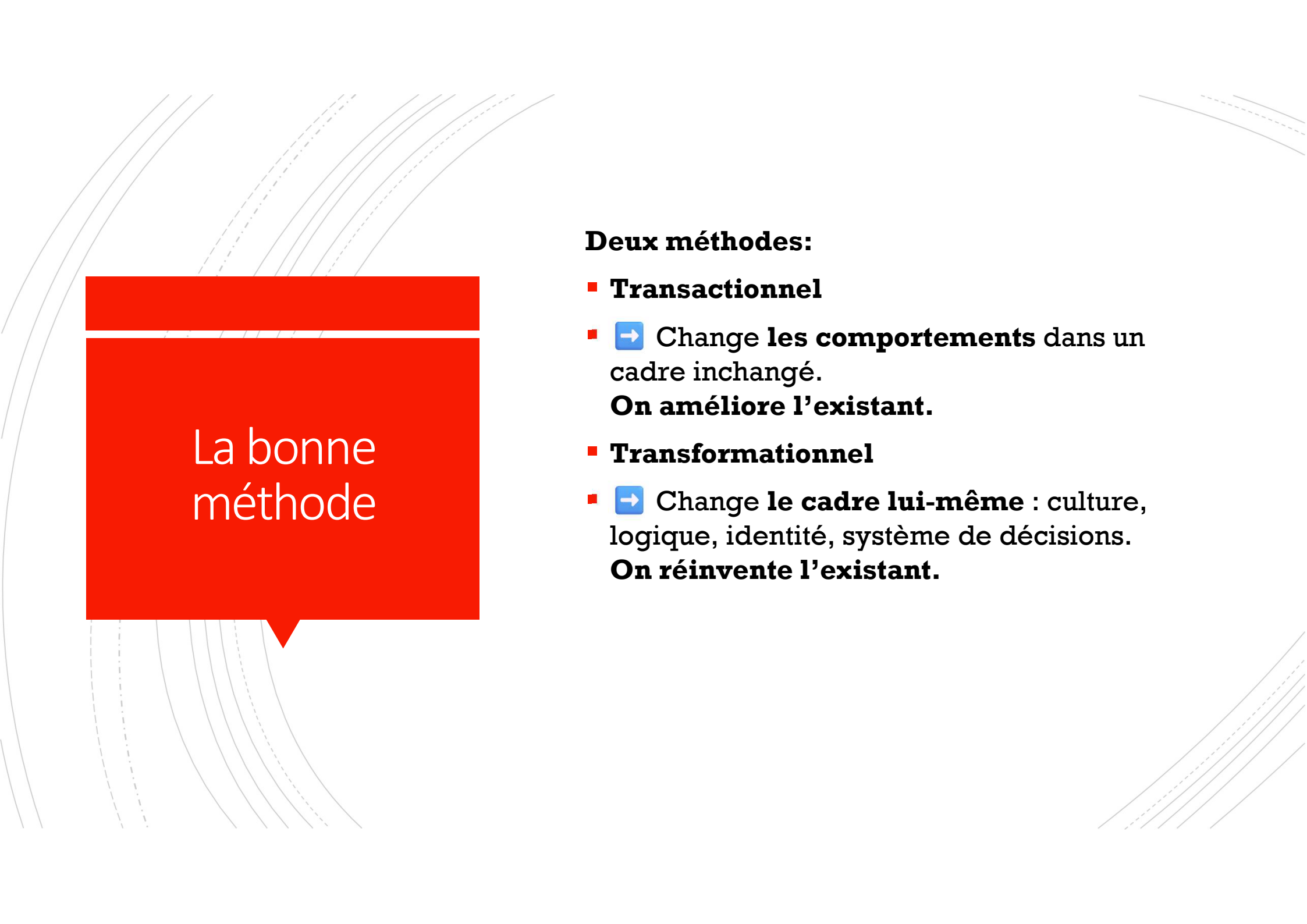
Propositions d'intervention

**(transition vers le module
suivant)**

Partie IV

Passer de l'analyse à l'intervention (un moment critique)

- Constat : beaucoup analysent bien... mais n'osent pas intervenir.
- Partir de la bonne grille d'analyse selon les types de problématiques organisationnels.
- Puis choisir les bons leviers d'action:
- Structure : rôles, règles, coordination, arbitrages
- Régulation relationnelle : recadrage, tâches, protocoles, feedback
- Sens / culture : récits, symboles, rituels, reconnaissance, espaces de parole

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of motion or flow. On the left side, there is a large red speech bubble with a white border. Inside the bubble, the text 'La bonne méthode' is written in white. To the right of the bubble, the text 'Deux méthodes:' is followed by a bulleted list of two methods: 'Transactionnel' and 'Transformationnel'. Each method is preceded by a red square bullet point. The 'Transactionnel' method is further preceded by a blue square icon containing a white right-pointing arrow. The text for each method is in bold black font. The 'Transformationnel' method is also preceded by a blue square icon containing a white right-pointing arrow. The text for each method is in bold black font. The 'Transactionnel' method is followed by the text 'On améliore l'existant.' and the 'Transformationnel' method is followed by the text 'On réinvente l'existant.'.

La bonne méthode

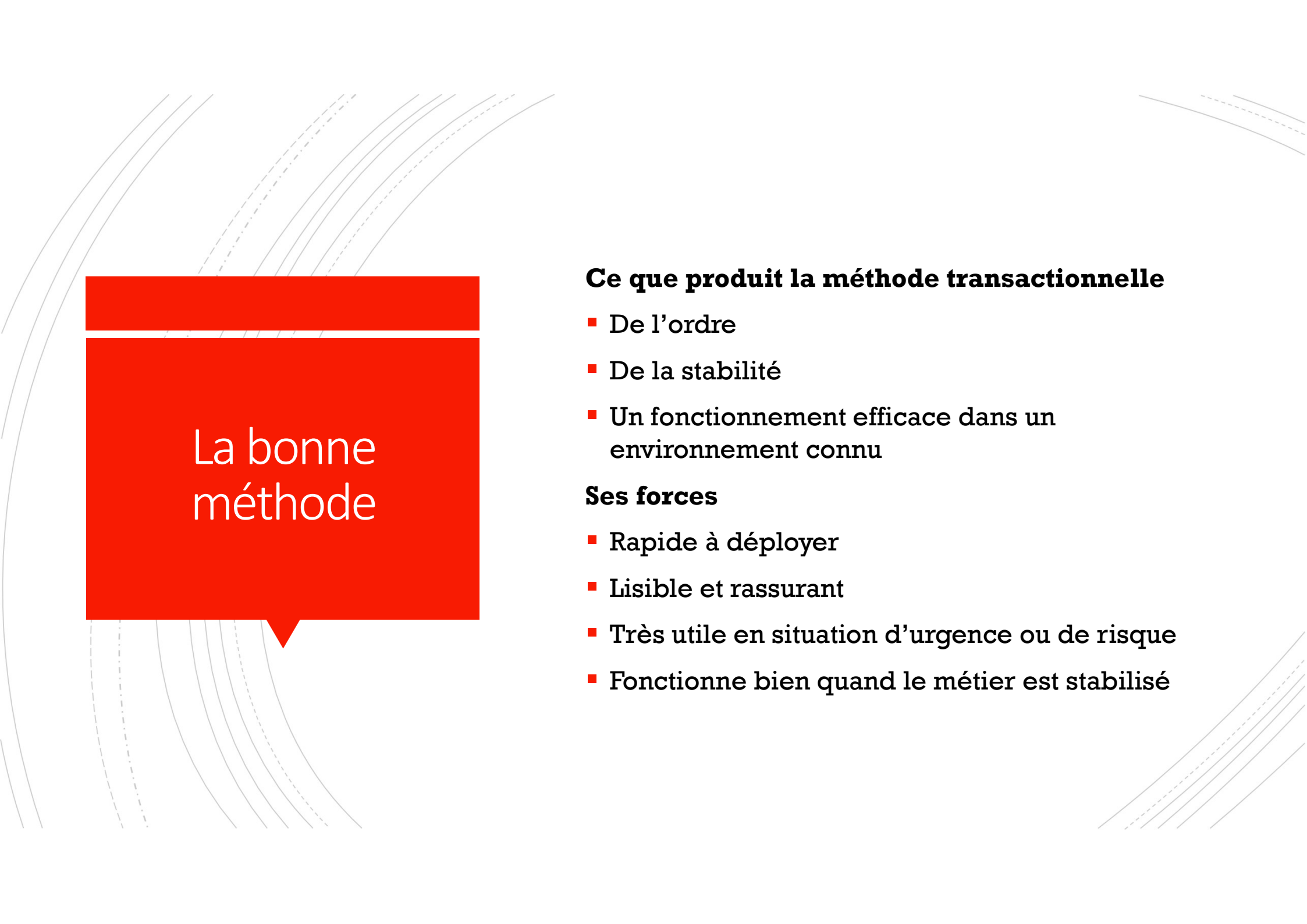
Deux méthodes:

- **Transactionnel**
 - ➡ Change **les comportements** dans un cadre inchangé.
On améliore l'existant.
- **Transformationnel**
 - ➡ Change **le cadre lui-même** : culture, logique, identité, système de décisions.
On réinvente l'existant.

La bonne méthode

La méthode transactionnelle : faire fonctionner

- La méthode transactionnelle repose sur un principe simple : **la relation est un échange**, et le pilotage se fait par **contrats explicites ou implicites**.
- **Objectif central**
- Assurer **la performance, la conformité, la prévisibilité**.
- **Logique d'action**
- Clarifier les règles
- Définir les rôles
- Fixer des objectifs
- Mesurer
- Récompenser / sanctionner
- Corriger les écarts
- On pourrait résumer ainsi : **“Je te donne X, tu me rends Y.”**

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized wave pattern. A large red speech bubble is positioned on the left side of the slide, containing the text 'La bonne méthode'.

La bonne méthode

Ce que produit la méthode transactionnelle

- De l'ordre
- De la stabilité
- Un fonctionnement efficace dans un environnement connu

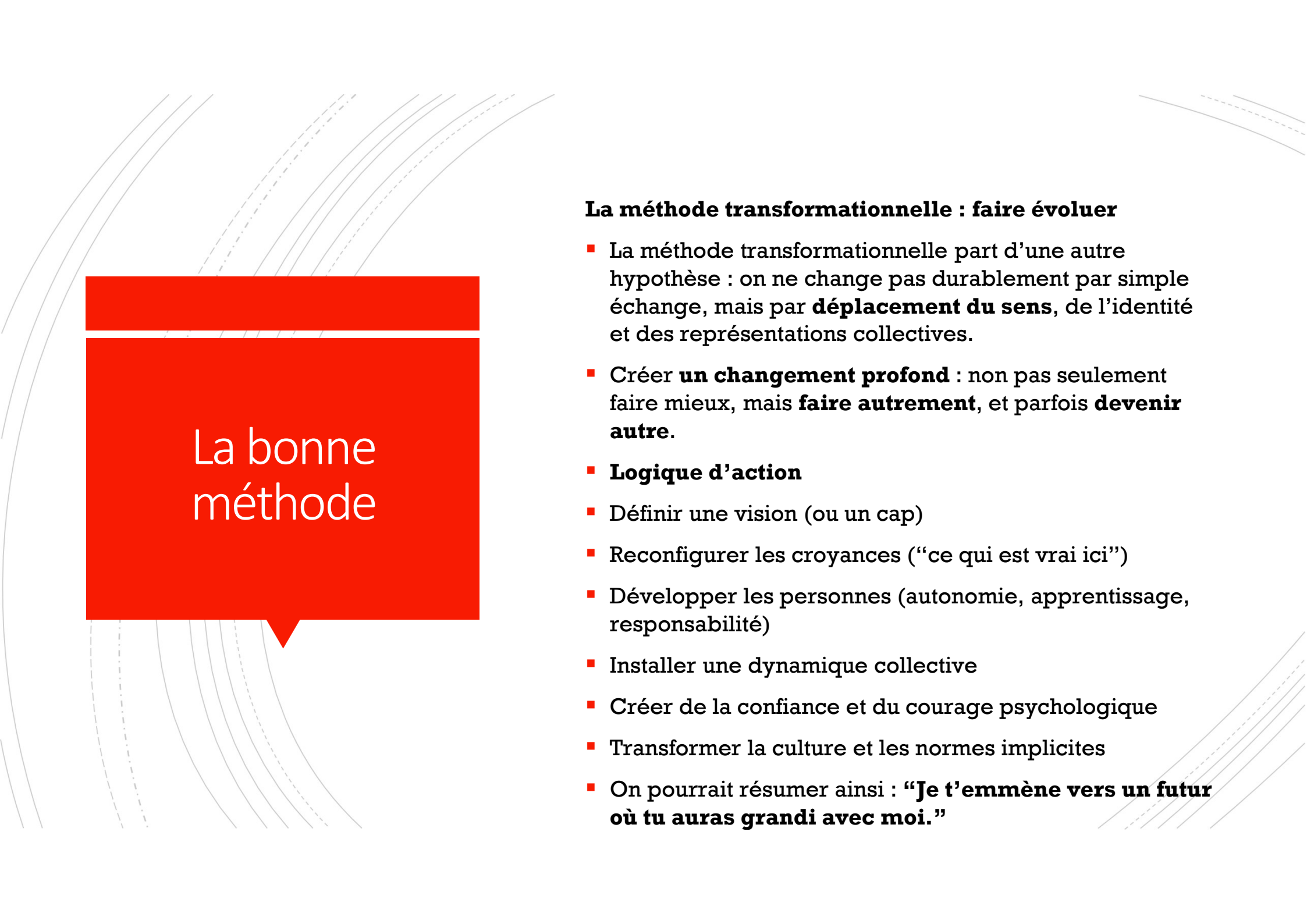
Ses forces

- Rapide à déployer
- Lisible et rassurant
- Très utile en situation d'urgence ou de risque
- Fonctionne bien quand le métier est stabilisé

La bonne méthode

Ses limites

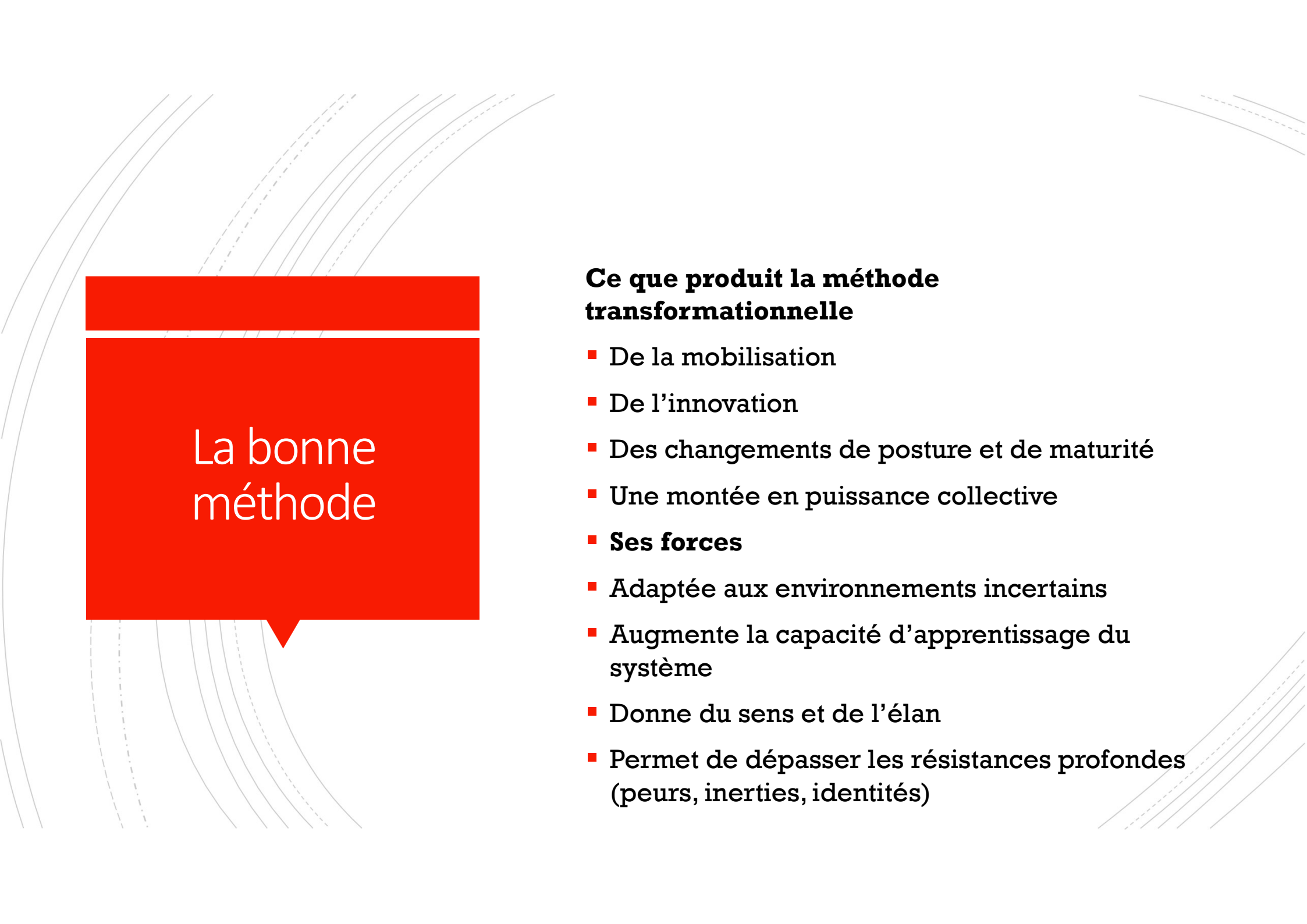
- Elle suppose que :
 - les objectifs sont clairs,
 - les règles sont pertinentes,
 - le monde est relativement stable.
- Or, lorsque le contexte change, la méthode transactionnelle peut produire :
 - du **court-termisme**
 - de la **déresponsabilisation** (“je fais ce qui est demandé, pas plus”)
 - une **fatigue normative** (trop de procédures)
 - une organisation qui “fonctionne” mais ne “vit” plus.

The background of the slide features several thin, curved lines in light gray and white, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the text 'La bonne méthode'.

La bonne méthode

La méthode transformationnelle : faire évoluer

- La méthode transformationnelle part d'une autre hypothèse : on ne change pas durablement par simple échange, mais par **déplacement du sens**, de l'identité et des représentations collectives.
- Créer **un changement profond** : non pas seulement faire mieux, mais **faire autrement**, et parfois **devenir autre**.
- **Logique d'action**
 - Définir une vision (ou un cap)
 - Reconfigurer les croyances ("ce qui est vrai ici")
 - Développer les personnes (autonomie, apprentissage, responsabilité)
 - Installer une dynamique collective
 - Créer de la confiance et du courage psychologique
 - Transformer la culture et les normes implicites
- On pourrait résumer ainsi : **"Je t'emmène vers un futur où tu auras grandi avec moi."**

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and flow. On the left side, there is a large red speech bubble with a tail pointing towards the bottom left. Inside this bubble, the text 'La bonne méthode' is written in white. To the right of the bubble, the title 'Ce que produit la méthode transformationnelle' is displayed in bold black text. Below the title is a list of nine bullet points, each preceded by a small red square. The list includes 'De la mobilisation', 'De l'innovation', 'Des changements de posture et de maturité', 'Une montée en puissance collective', 'Ses forces', 'Adaptée aux environnements incertains', 'Augmente la capacité d'apprentissage du système', 'Donne du sens et de l'élan', and 'Permet de dépasser les résistances profondes (peurs, inerties, identités)'.

La bonne méthode

Ce que produit la méthode transformationnelle

- De la mobilisation
- De l'innovation
- Des changements de posture et de maturité
- Une montée en puissance collective
- **Ses forces**
- Adaptée aux environnements incertains
- Augmente la capacité d'apprentissage du système
- Donne du sens et de l'élan
- Permet de dépasser les résistances profondes (peurs, inerties, identités)

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of motion or flow. On the left side, there is a large red speech bubble with a tail pointing towards the bottom left. Inside this bubble, the text 'La bonne méthode' is written in white. To the right of the bubble, the title 'Ses limites' is written in bold black text. Below the title is a list of nine items, each preceded by a small red square bullet point. The list describes the requirements for a good method and the potential pitfalls if it is mismanaged.

La bonne méthode

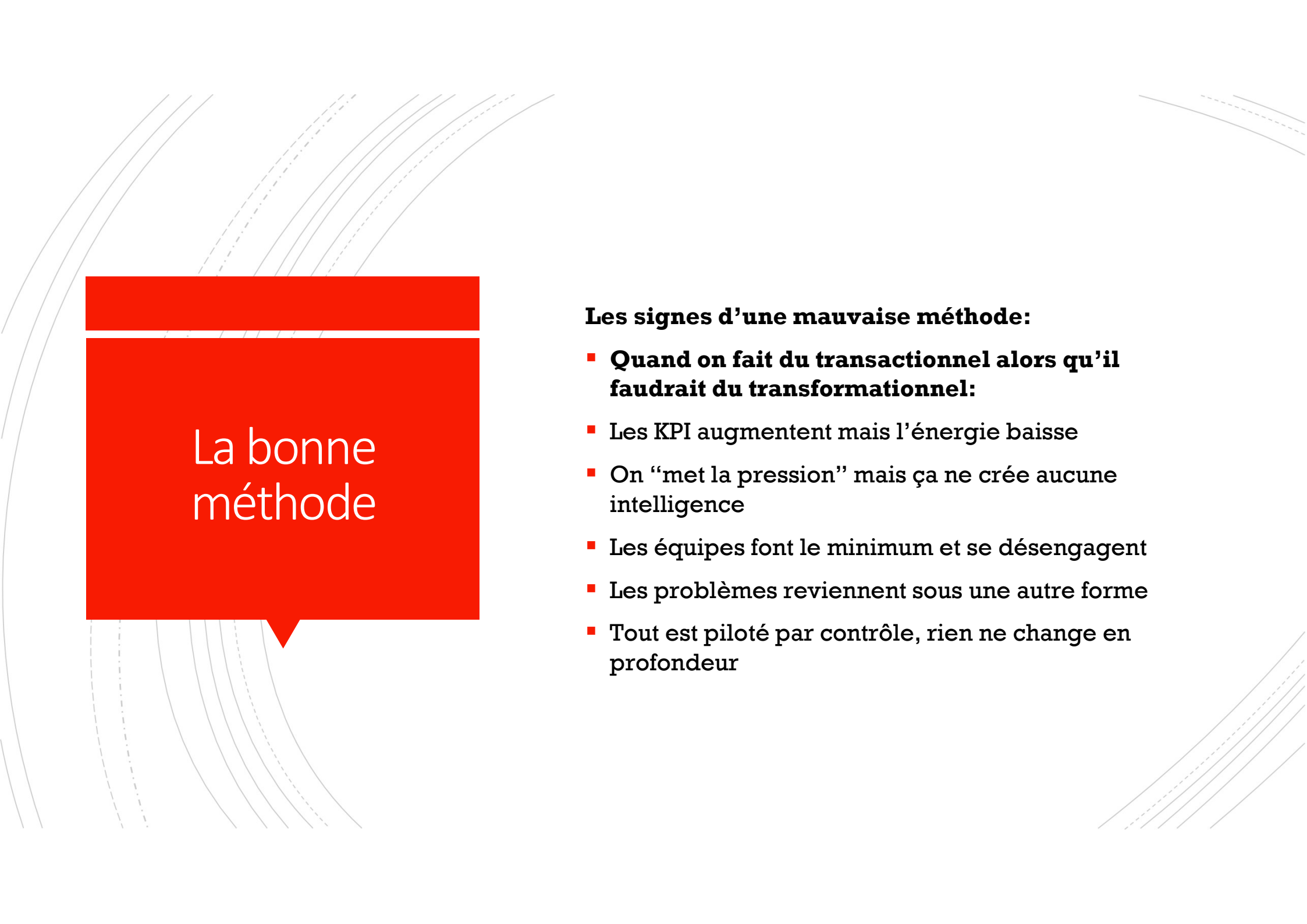
Ses limites

- Elle exige :
- du temps
- une cohérence forte du leadership
- une capacité à absorber l'incertitude
- une organisation prête à "désapprendre"
- Et si elle est mal conduite, elle peut virer à :
- l'incantation ("vision" sans actes)
- l'épuisement ("transformation permanente")
- la confusion ("tout est transformation donc plus rien n'est stable")
- la manipulation ("on te transforme" au lieu de "tu te transformes").

La bonne méthode

Deux questions diagnostiques très simples:

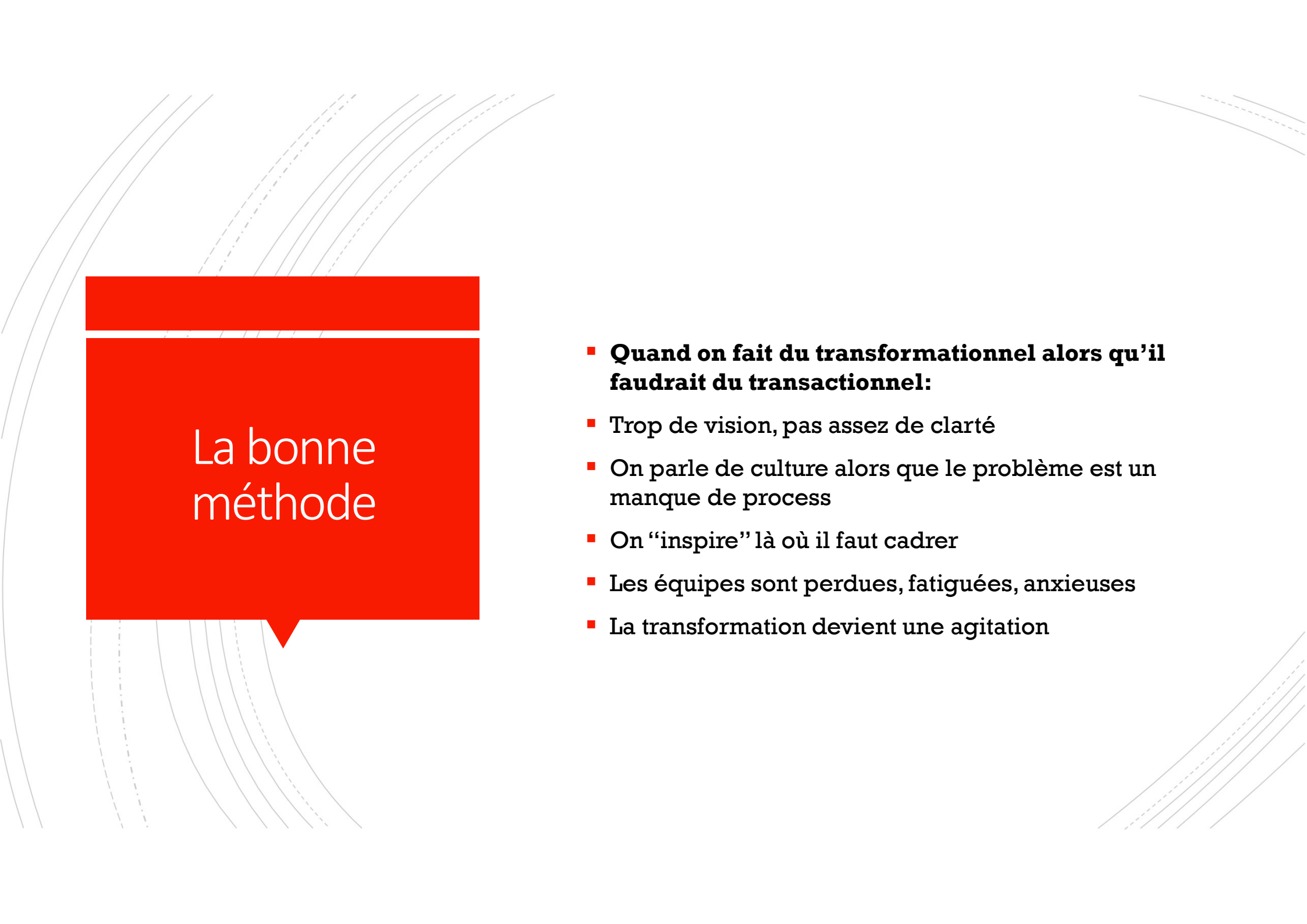
- **Question 1 : le but est-il stable ?**
 - Oui → transactionnel
 - Non / en redéfinition → transformationnel
- **Question 2 : les règles du jeu sont-elles encore valables ?**
 - Oui → transactionnel
 - Non → transformationnel
- **Transactionnel = optimisation**
- **Transformationnel = métamorphose**

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or flow. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the text 'La bonne méthode'.

La bonne méthode

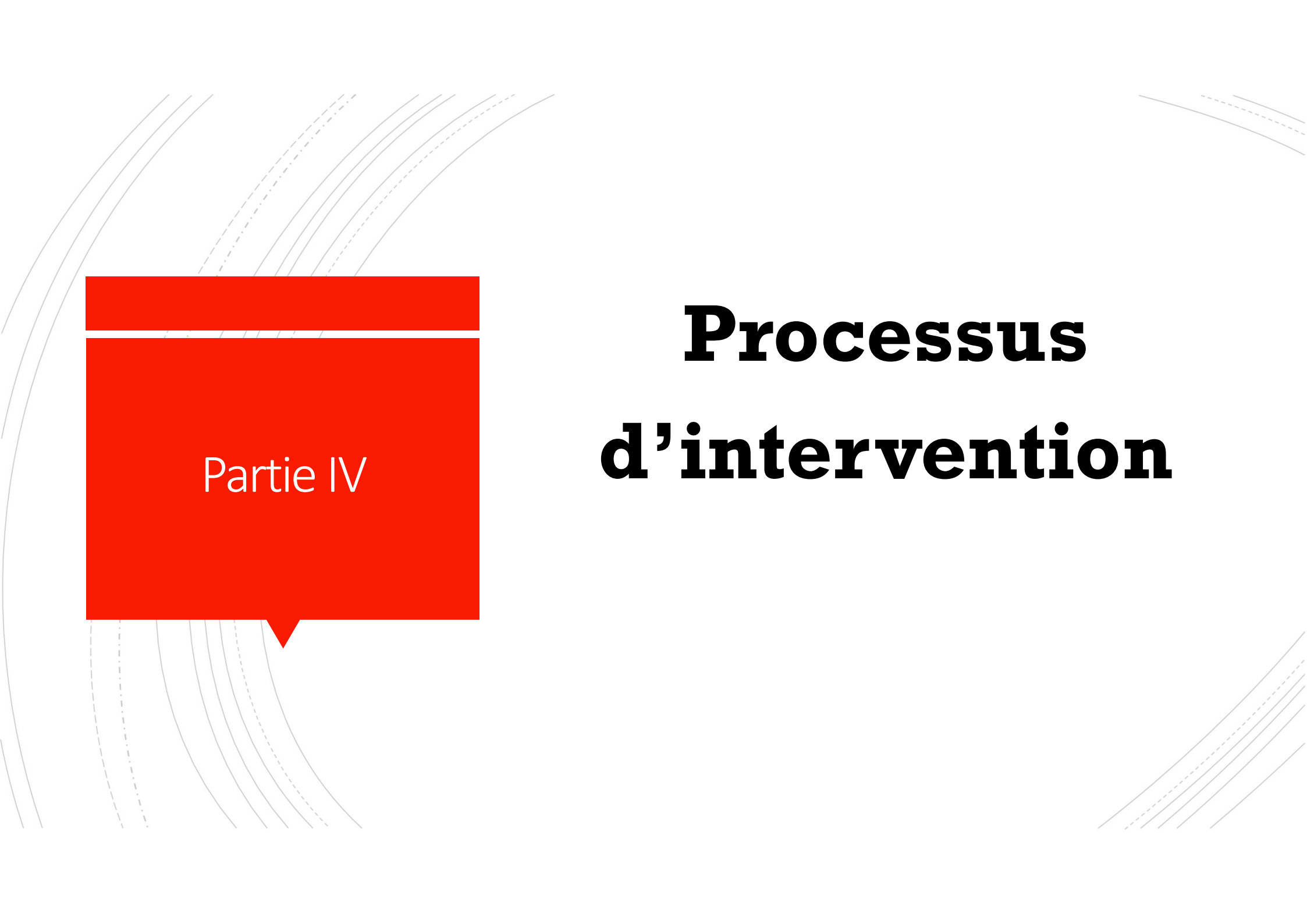
Les signes d'une mauvaise méthode:

- **Quand on fait du transactionnel alors qu'il faudrait du transformationnel:**
- Les KPI augmentent mais l'énergie baisse
- On "met la pression" mais ça ne crée aucune intelligence
- Les équipes font le minimum et se désengagent
- Les problèmes reviennent sous une autre forme
- Tout est piloté par contrôle, rien ne change en profondeur

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or flow. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the text 'La bonne méthode'.

La bonne méthode

- **Quand on fait du transformationnel alors qu'il faudrait du transactionnel:**
- Trop de vision, pas assez de clarté
- On parle de culture alors que le problème est un manque de process
- On “inspire” là où il faut cadrer
- Les équipes sont perdues, fatiguées, anxieuses
- La transformation devient une agitation

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

Partie IV

Processus d'intervention

Partie IV

Le processus d'intervention

« *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

Le processus d'intervention

- Fixation des objectifs et critères d'évaluation.
 - Constitution de l'équipe.
 - Elaboration du diagnostic via l'exploration
- 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

Le processus d'intervention

- 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

Le processus d'intervention en résumé par étapes

Analyse des besoins : Identification des enjeux et attentes.

Diagnostic : Recueil de données et compréhension du contexte.

Définition des objectifs : Clarification des résultats attendus.

Conception d'un plan d'action : Élaboration de la stratégie d'intervention.

Mise en œuvre : Application des solutions et suivi des actions.

Évaluation et ajustements : Mesure des résultats et amélioration continue.

A red speech bubble graphic with a white outline, containing the word "Intervention" in white text. The bubble has a small tail pointing downwards and to the left.

Intervention

Techniques d'intervention

Partie IV

Les techniques d'intervention

Coaching

Définition

- Processus d'accompagnement visant à aider une personne ou une équipe à atteindre ses objectifs.

Principes d'intervention

- Relation de partenariat.
- Approche orientée solutions.
- Questionnement et écoute active.
- Confidentialité et bienveillance.
- Autonomie et responsabilisation.

Partie IV

Les techniques d'intervention

Consulting

Définition

- Prestation d'expertise fournissant des recommandations et solutions concrètes.

Principes d'intervention

- Analyse et diagnostic des problématiques.
- Apport d'expertise.
- Approche directive.
- Accompagnement à la mise en œuvre.
- Résultats mesurables.

Partie IV

Les techniques d'intervention

Formation

Définition

- Processus structurant d'apprentissage pour acquérir des compétences ou connaissances.

Principes d'intervention

- Transmission de savoirs.
- Méthodes pédagogiques variées.
- Évaluation des acquis.
- Structuration autour d'objectifs pédagogiques.
- Possibilité de certification.

Partie IV

Les techniques d'intervention

Mentoring

Définition

- Relation d'accompagnement entre une personne expérimentée et une personne en développement.

Principes d'intervention

- Partage d'expérience.
- Relation de confiance et de bienveillance.
- Soutien à long terme.
- Transmission de valeurs.
- Aide à la prise de décision.

Partie IV

Les techniques d'intervention

Supervision

Définition

- Accompagnement des professionnels pour réfléchir à leur pratique et l'améliorer.

Principes d'intervention

- Espace de réflexion et d'analyse.
- Développement des compétences et de l'éthique.
- Approche introspective.
- Amélioration continue.
- Peut être individuelle ou collective.

Partie IV

Les techniques d'intervention

Facilitation

Définition :

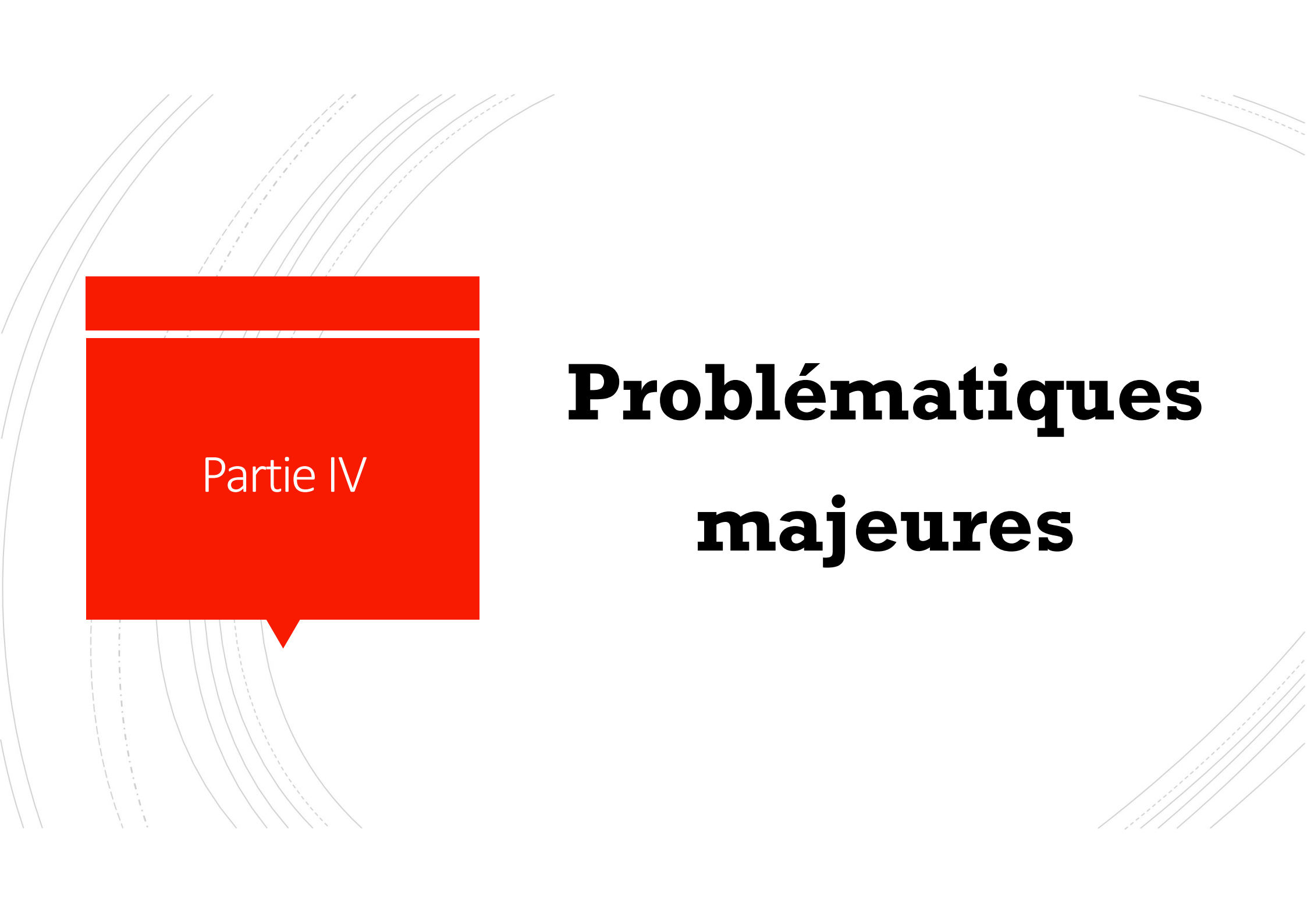
Processus qui aide un groupe à travailler ensemble de manière efficace pour atteindre un objectif commun.

Principes d'intervention :

- Favorise l'intelligence collective.
- Encourage la participation active.
- Utilisation de techniques d'animation (brainstorming, ateliers collaboratifs).
- Neutralité du facilitateur.
- Adaptabilité aux dynamiques de groupe.

Synthèse

Approche	Objectif Principal	Niveau d'Intervention
Coaching	Faire émerger des solutions	Accompagnement
Consulting	Apporter des solutions	Expertise
Formation	Transmettre un savoir	Pédagogie
Mentoring	Guider par l'expérience	Relationnel
Supervision	Améliorer la pratique	Méta-réflexion
Facilitation	Stimuler l'intelligence collective	Animation de groupe

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

Partie IV

Problématiques majeures

Partie IV

Les problématiques majeures

Avant de proposer des interventions, il est utile de récapituler les problématiques majeures qui peuvent concerner la structure (Mintzberg, Crozier), les relations humaines (Palo Alto, Mucchielli) ou la culture et le sens (TOB, socio-analyse), 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:

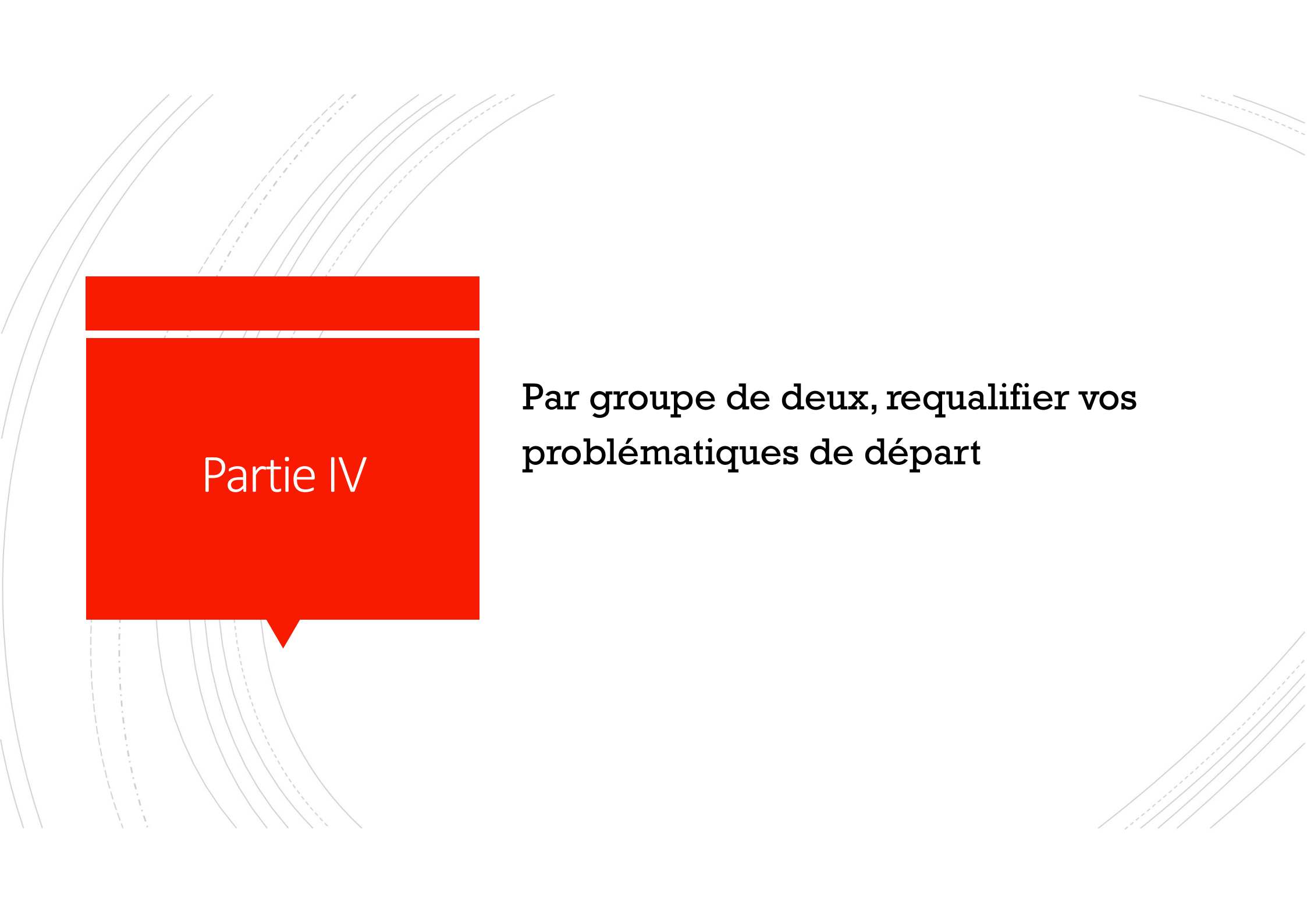
- Excès ou absence de contrôle.
- Absence de reconnaissance.
- Leadership peu clair ou confus.
- Leadership peu ou pas affirmé.
- Rivalités entre services, personnes.
- Faible autonomie.
- Baisse de motivation.
- Turnover élevé.
- Conflits interpersonnels...

Partie IV

Les problématiques majeures

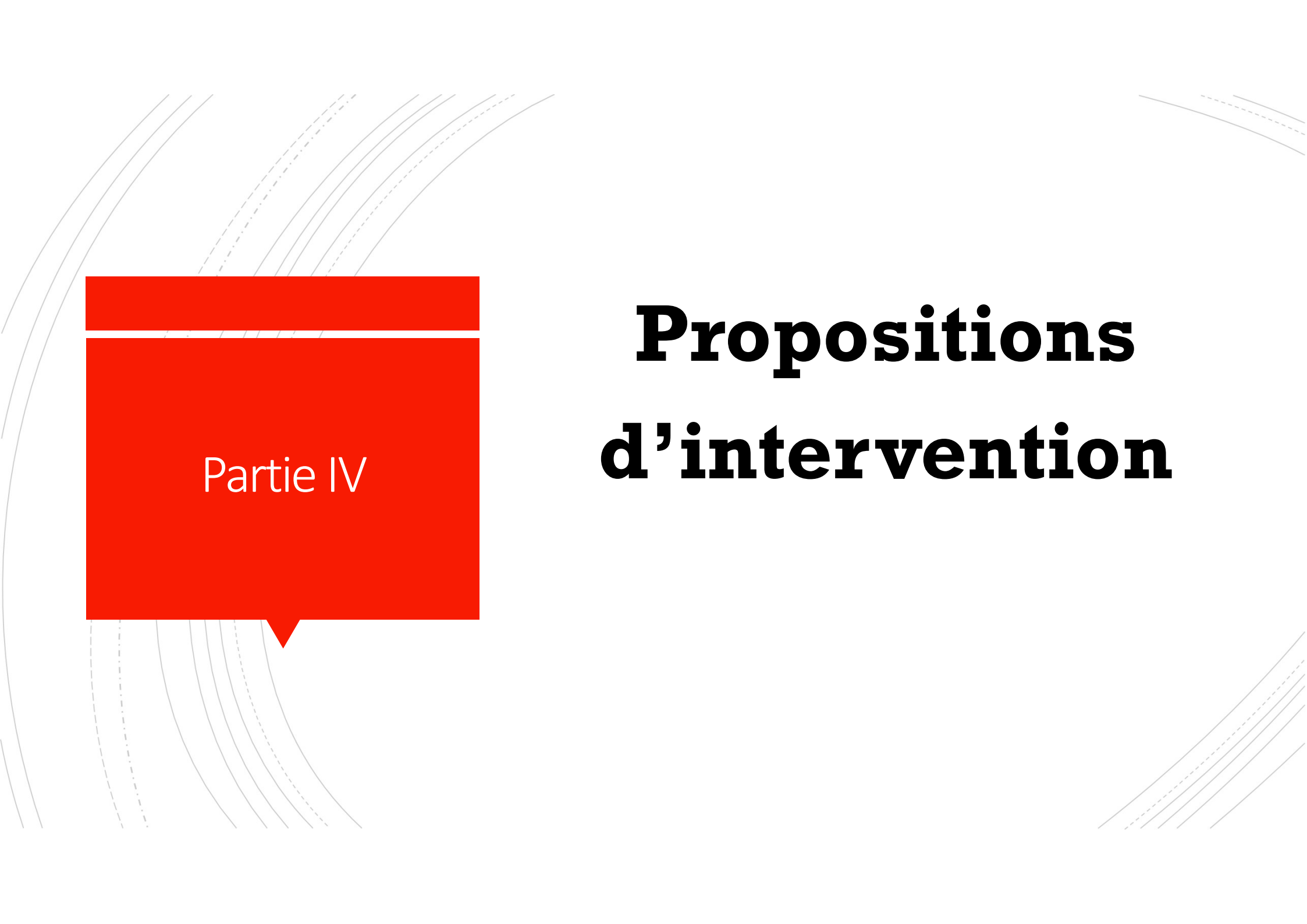
Exemples de problématiques de culture et de sens:

- 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...

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in the corners. In the top-left and bottom-left corners, there are multiple concentric, slightly irregular curved lines, some solid and some dashed, creating a sense of depth and movement. In the bottom-right corner, there are a few more solid curved lines. The overall design is minimalist and modern.

Partie IV

**Par groupe de deux, requalifier vos
problématiques de départ**

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

Partie IV

Propositions d'intervention

Partie IV

Les propositions d'intervention

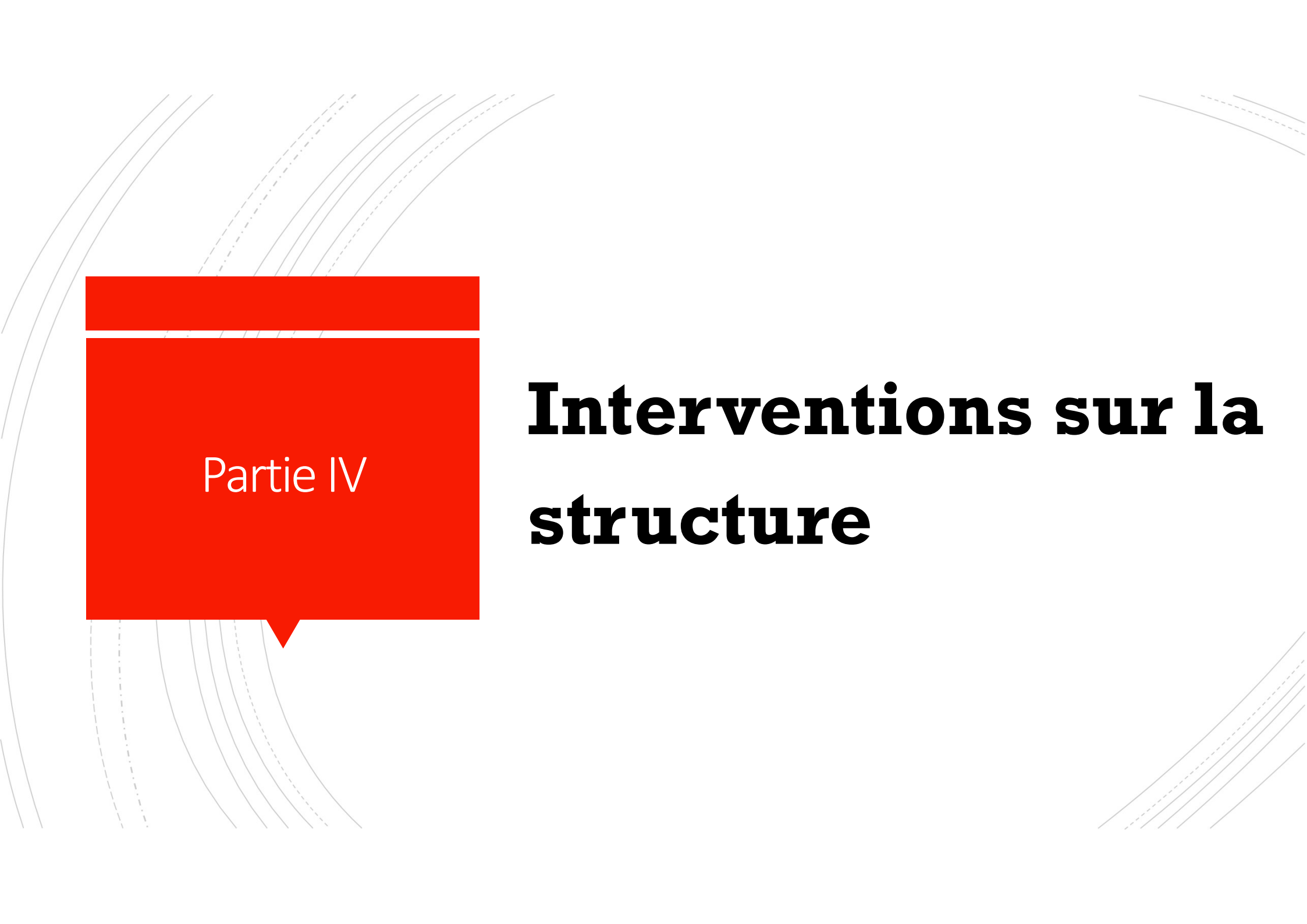
Les propositions d'intervention sont très variées selon les problématiques identifiées et elles peuvent également être classées en interventions au plan de la structure, au plan des relations humaines ou de la culture et du sens.

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.

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

Partie IV

Interventions sur la structure

A red speech bubble graphic with a white outline, pointing downwards. It contains the word "Interventions" in white text.

Interventions

Mintzberg

Pistes d'intervention chez Mintzberg

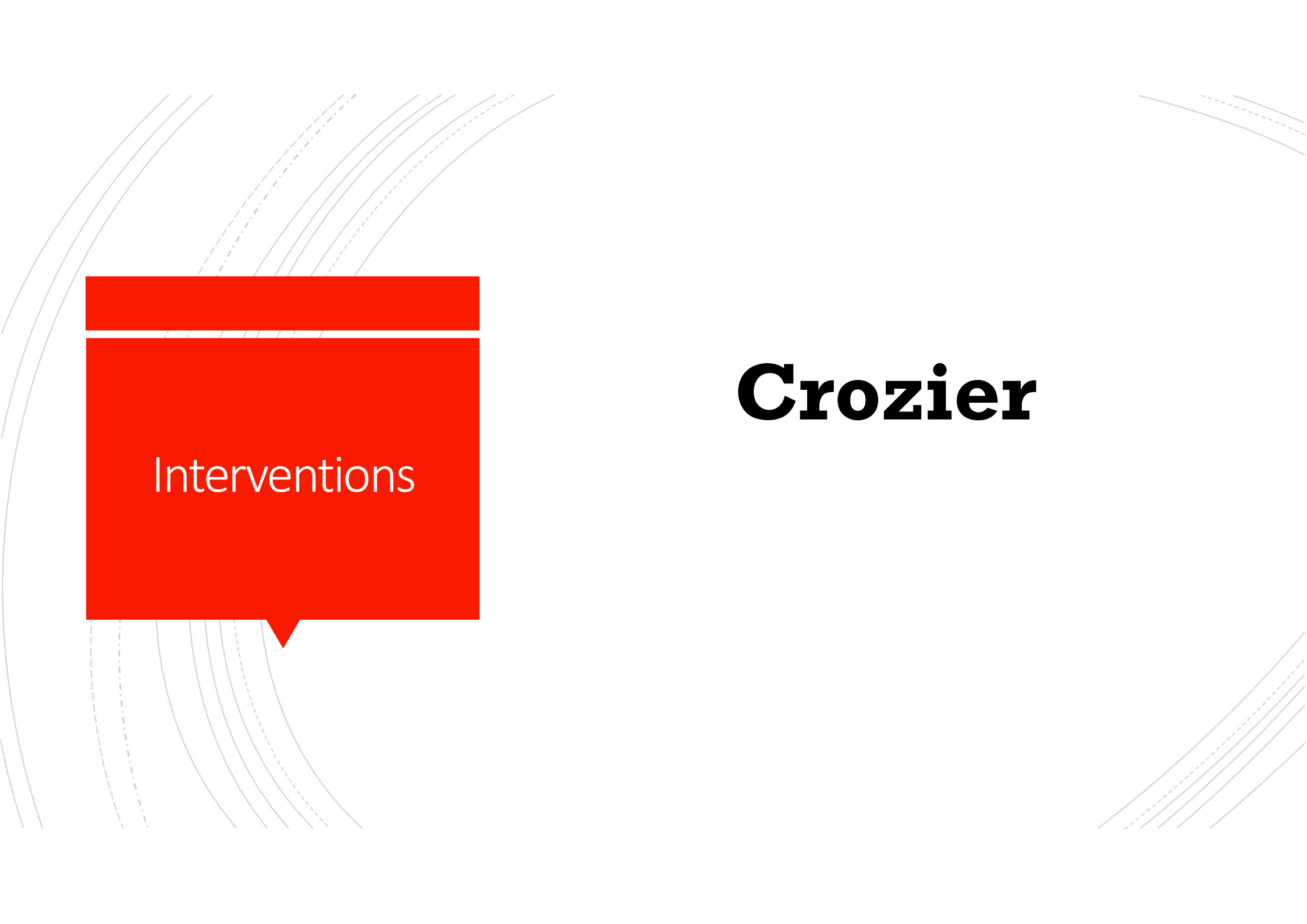
Configuration	Caractéristiques	Pistes d'Intervention
Structure entrepreneuriale	Centralisation forte autour d'un leader	Développer la délégation
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des tâches, rigidité	Améliorer la flexibilité
Bureaucratie professionnelle	Autonomie des experts	Optimiser la coordination
Structure divisionnalisée	Unités semi-autonomes	Favoriser l'innovation transversale
Adhocratie	Forte innovation, flexibilité	Clarifier les rôles sans rigidifier
Organisation missionnaire	Basée sur une idéologie forte	Aligner pratiques et valeurs

Pistes d'intervention chez Mintzberg

Partie	Rôle	Problèmes possibles	Pistes d'intervention
Sommet stratégique	Direction, prise de décisions stratégiques	Centralisation excessive, manque de vision partagée	Coaching des dirigeants, clarification de la stratégie
Ligne hiérarchique	Transmission des décisions, encadrement	Bureaucratie trop lourde, perte de flexibilité	Réduction des niveaux hiérarchiques, empowerment des managers
Centre opérationnel	Production des biens et services	Manque d'autonomie, inefficacité	Améliorer la formation, responsabiliser les équipes
Technostructure	Normalisation et contrôle des processus	Sur-réglementation, rigidité	Introduire plus d'agilité et de flexibilité
Support logistique	Fonctions de soutien (RH, IT, finance...)	Mauvaise intégration aux processus	Améliorer la coordination avec les autres services

Pistes d'intervention chez Mintzberg

Mécanisme	Problème typique	Solution
Ajustement mutuel	Manque de clarté	Structurer la communication
Supervision directe	Micro-management	Former au management participatif
Standardisation des processus	Rigidité	Introduire de la flexibilité
Standardisation des compétences	Difficulté d'intégration	Renforcer la formation

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in the corners. In the top-left and bottom-left corners, there are multiple concentric, slightly curved lines, some solid and some dashed, creating a sense of depth and movement. In the top-right and bottom-right corners, there are fewer, more linear curved lines, also in solid and dashed styles.

Interventions

Crozier

Pistes d'intervention chez Crozier

Réduction des zones d'incertitude pour limiter le pouvoir informel

Objectif : Réduire les asymétries de pouvoir et éviter les blocages stratégiques.

Actions :

- Mettre en place des **processus de transparence** (accès équitable à l'information).
- Standardiser certaines pratiques pour éviter les dépendances excessives à un acteur.
- Encourager la **polyvalence des compétences** pour limiter la concentration de l'expertise rare.

Décentralisation et autonomie contrôlée

Objectif : Donner plus de pouvoir aux niveaux opérationnels tout en garantissant la cohérence globale.

Actions :

- Accorder plus d'autonomie aux équipes locales sur des décisions opérationnelles.
- Responsabiliser les acteurs tout en mettant en place des indicateurs de suivi.
- Créer des **espaces de dialogue** entre différents niveaux hiérarchiques pour fluidifier la communication.

Pistes d'intervention chez Crozier

Assouplissement de la bureaucratie

Objectif : Limiter les rigidités des règles et des procédures qui créent des blocages.

Actions :

- Simplifier les processus et réduire les procédures administratives inutiles.
- Encourager des modes de régulation plus souples et collaboratifs.
- Donner plus de latitude aux managers intermédiaires pour adapter les règles aux réalités du terrain.

Transformation des jeux de pouvoir en coopération

Objectif : Passer d'un mode de fonctionnement basé sur les rapports de force à une logique de collaboration.

Actions :

- Instaurer des **mécanismes de négociation interne** pour résoudre les conflits d'influence.
- Développer la culture du **travail en réseau** plutôt que des logiques hiérarchiques strictes.
- Valoriser les contributions individuelles sans qu'elles deviennent des leviers de pouvoir paralysants.

Pistes d'intervention chez Crozier

Mise en place d'un leadership participatif

Objectif : Impliquer les acteurs dans les décisions pour éviter les résistances et favoriser l'engagement.

Actions :

- Organiser des **groupes de travail transversaux** pour associer les salariés aux décisions de transformation.
- Encourager un **management plus consultatif** en favorisant la prise d'initiative.
- Créer une culture du **feedback régulier** pour identifier et corriger les blocages organisationnels.

Exemples

Exemples d'interventions pratiques 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....

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

Partie IV

Interventions sur les relations humaines

A red speech bubble graphic with a white outline, containing the word "Interventions" in white text. The bubble has a small tail pointing downwards and to the left.

Interventions

Palo Alto

Pistes d'intervention chez Palo Alto

Changer le cadre de perception du problème (Reframing)

Objectif : Modifier la façon dont un problème est perçu pour débloquer des situations figées.

Actions :

- Identifier les croyances limitantes et proposer une autre lecture des faits.
- Utiliser des métaphores pour reformuler une situation bloquée.
- Montrer les bénéfices du changement plutôt que ses contraintes.

Travailler sur les interactions et les boucles de rétroaction

Objectif : Analyser et modifier les schémas relationnels dysfonctionnels.

Actions :

- Observer les comportements répétitifs qui entretiennent le problème.
- Proposer de nouvelles façons d'interagir (expérimentations).
- Introduire des variations pour casser les cycles négatifs.

Pistes d'intervention chez Palo Alto

Introduire le paradoxe pour provoquer le changement

Objectif : Déstabiliser les habitudes pour permettre une évolution naturelle.

Actions :

- Prescrire le symptôme (demander de faire volontairement ce qui pose problème).
- Encourager les individus à amplifier un comportement pour qu'ils en prennent conscience.
- Jouer avec l'humour et la contradiction pour faire émerger de nouvelles solutions.

Sortir de la double contrainte

Objectif : Aider les individus et organisations à échapper aux injonctions paradoxales.

Actions :

- Clarifier les attentes et les objectifs contradictoires.
- Donner plus de liberté dans les modes d'exécution des tâches.
- Aider à identifier et verbaliser les paradoxes pour mieux les gérer.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red rectangle is positioned on the left side, containing the title text.

Pistes d'intervention chez Palo Alto

Favoriser la flexibilité et l'adaptation

Objectif : Développer une organisation capable de s'adapter sans rigidité excessive.

Actions :

- Encourager l'expérimentation et le droit à l'erreur.
- Développer des processus de feed-back réguliers.
- Instaurer une communication ouverte et agile.

The background features several sets of thin, curved lines in the corners, some solid and some dashed, creating a sense of movement or a stylized architectural element.

Interventions

Mucchielli

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

Pistes d'intervention chez Mucchielli

Analyser les Représentations et Perceptions

- Mener des entretiens exploratoires
- Cartographier les acteurs et leurs perceptions
- Favoriser des échanges pour aligner les visions

Réguler les Conflits et Fluidifier la Communication

- Créer des espaces de parole encadrés
- Travailler les styles relationnels et l'écoute active
- Encourager une culture du dialogue et du feedback

The background of the slide features several sets of thin, curved 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, containing the main title.

Pistes d'intervention chez Mucchielli

Identifier et Modifier les Règles Implicites

- Repérer les normes et habitudes informelles
- Privilégier des ajustements progressifs
- Expérimenter de nouvelles pratiques

Développer une Approche Systémique du Changement

- Utiliser des boucles de rétroaction
- Mettre en place des dispositifs d'auto-régulation
- Traiter les résistances comme des signaux d'alerte

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the main title.

Pistes d'intervention chez Mucchielli

Co-construire des Solutions avec les Acteurs

- Organiser des ateliers collaboratifs
- Utiliser le co-développement et les cercles de qualité
- Favoriser l'intelligence collective

Développer une Intelligence Collective

- Encourager la participation active des équipes
- Mettre en place des processus de co-décision
- Favoriser une approche inclusive et dynamique

Exemples

Exemples d'interventions pratiques au plan des relations humaines

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

- 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...

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

Partie IV

Interventions sur la culture ou le sens



Interventions

TOB

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the main title.

Pistes d'intervention de la TOB

Clarifier la Structure et les Rôles

- Définir clairement les rôles et responsabilités
- Analyser les contrats organisationnels
- Éliminer les ambiguïtés de rôle

Travailler sur les Jeux Psychologiques

- Repérer les jeux psychologiques (Triangle de Karpman)
- Encourager des relations authentiques
- Former les managers à l'analyse transactionnelle

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red rectangle is positioned on the left side, containing the main title.

Pistes d'intervention de la TOB

Réguler les Tensions et Conflits

- Identifier les tensions intergroupes
- Mettre en place des rituels de régulation
- Transformer les conflits en opportunités

Ajuster les Processus Décisionnels

- Déterminer le bon niveau d'autonomie des équipes
- Adapter le style de management aux situations
- Favoriser la co-décision pour plus d'engagement

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large, solid red rectangle is positioned on the left side, containing the main title in white text.

Pistes d'intervention de la TOB

Favoriser la Dynamique des Groupes

- Organiser des séminaires et ateliers collaboratifs
- Renforcer la cohésion interne par le dialogue
- Aligner les valeurs et la vision commune

Optimiser la Culture et la Motivation

- Créer des espaces d'échange sécurisés
- Encourager une dynamique de coopération
- Travailler sur l'engagement et le sens au travail

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

Interventions

Socio-analyse

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large, solid red rectangle is positioned on the left side, containing the title text in white.

Pistes d'intervention de la socio-analyse

Analyser les phantasmes et représentations inconscientes

- Mener des entretiens projectifs et analyser les discours implicites
- Étudier les mythes fondateurs et symboles organisationnels
- Observer les résistances pour identifier les angoisses sous-jacentes

Travailler sur les mécanismes de défense collectifs

- Repérer les mécanismes de défense (dénier, clivage, projection)
- Débloquent les tensions par des groupes de parole sécurisés
- Accompagner les dirigeants à gérer leur propre anxiété

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the main title.

Pistes d'intervention de la socio-analyse

Réguler les tensions narcissiques et relationnelles

- Identifier les enjeux de pouvoir et de reconnaissance
- Travailler sur l'image du leader et les attentes transférentielles
- Instaurer un cadre de travail valorisant sans rivalité excessive

Accompagner le changement en tenant compte des résistances

- Travailler sur le deuil des anciennes pratiques
- Valoriser les nouvelles étapes pour donner du sens au changement
- Utiliser des récits et des métaphores pour accompagner la transition

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large, solid red rectangle is positioned on the left side, containing the main title in white text.

Pistes d'intervention de la socio-analyse

Réintroduire du plaisir et du désir au travail

- Identifier les sources de frustration et de démotivation
- Restaurer des espaces de créativité et d'expression
- Aider à reconstruire une dynamique collective positive

Favoriser une dynamique collective positive

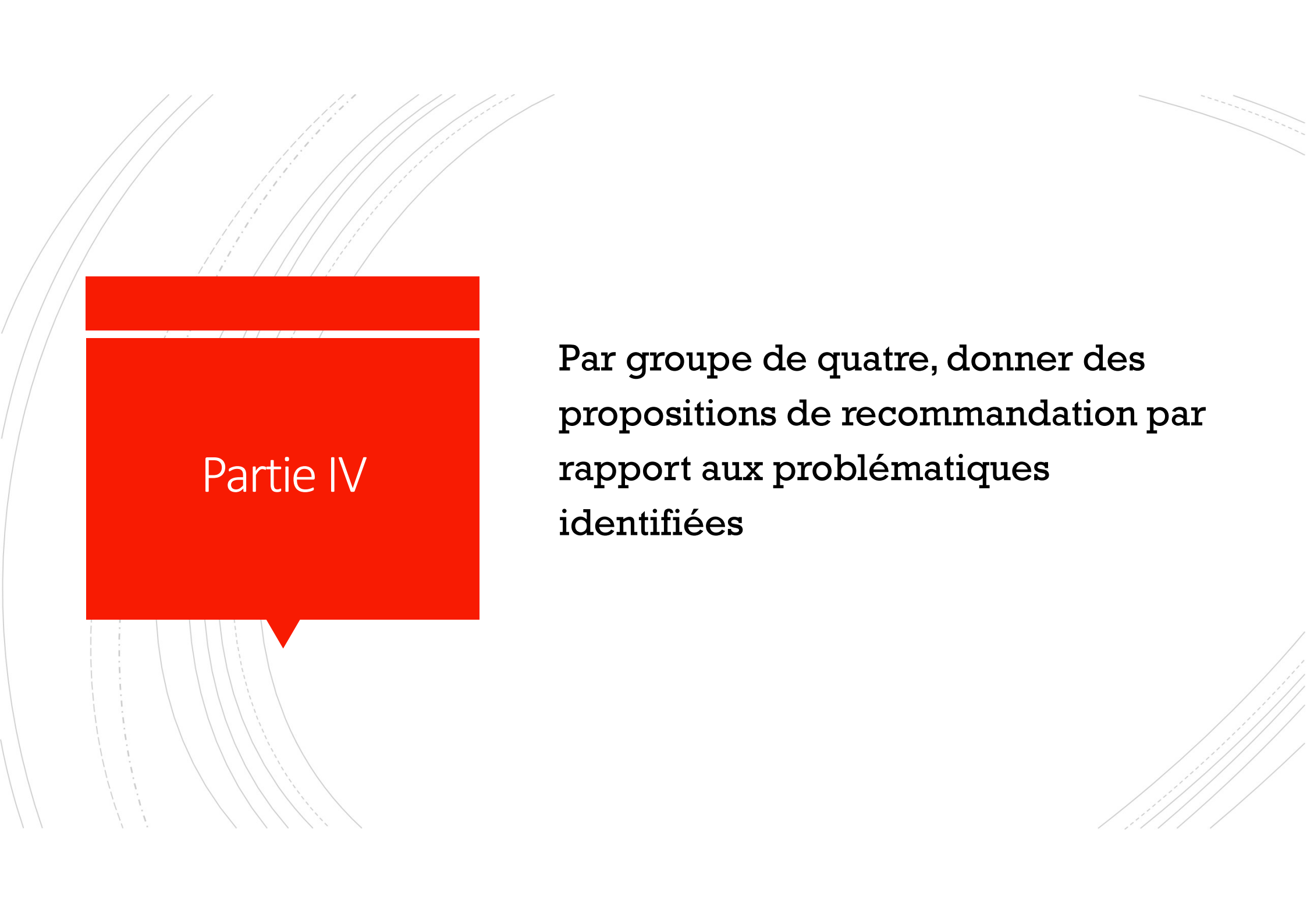
- Encourager des pratiques favorisant la coopération
- Mettre en place des dispositifs de reconnaissance
- Travailler sur la confiance et la sécurité psychologique

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of movement and depth. A large red speech bubble is positioned on the left side, containing the word 'Exemples' in white text.

Exemples

Exemples d'interventions pratiques au plan de la culture ou 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.

The background of the slide features several sets of thin, curved lines in light gray, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized globe. A large red rectangular box is positioned on the left side, containing the text 'Partie IV'.

Partie IV

Par groupe de quatre, donner des propositions de recommandation par rapport aux problématiques identifiées

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, 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:

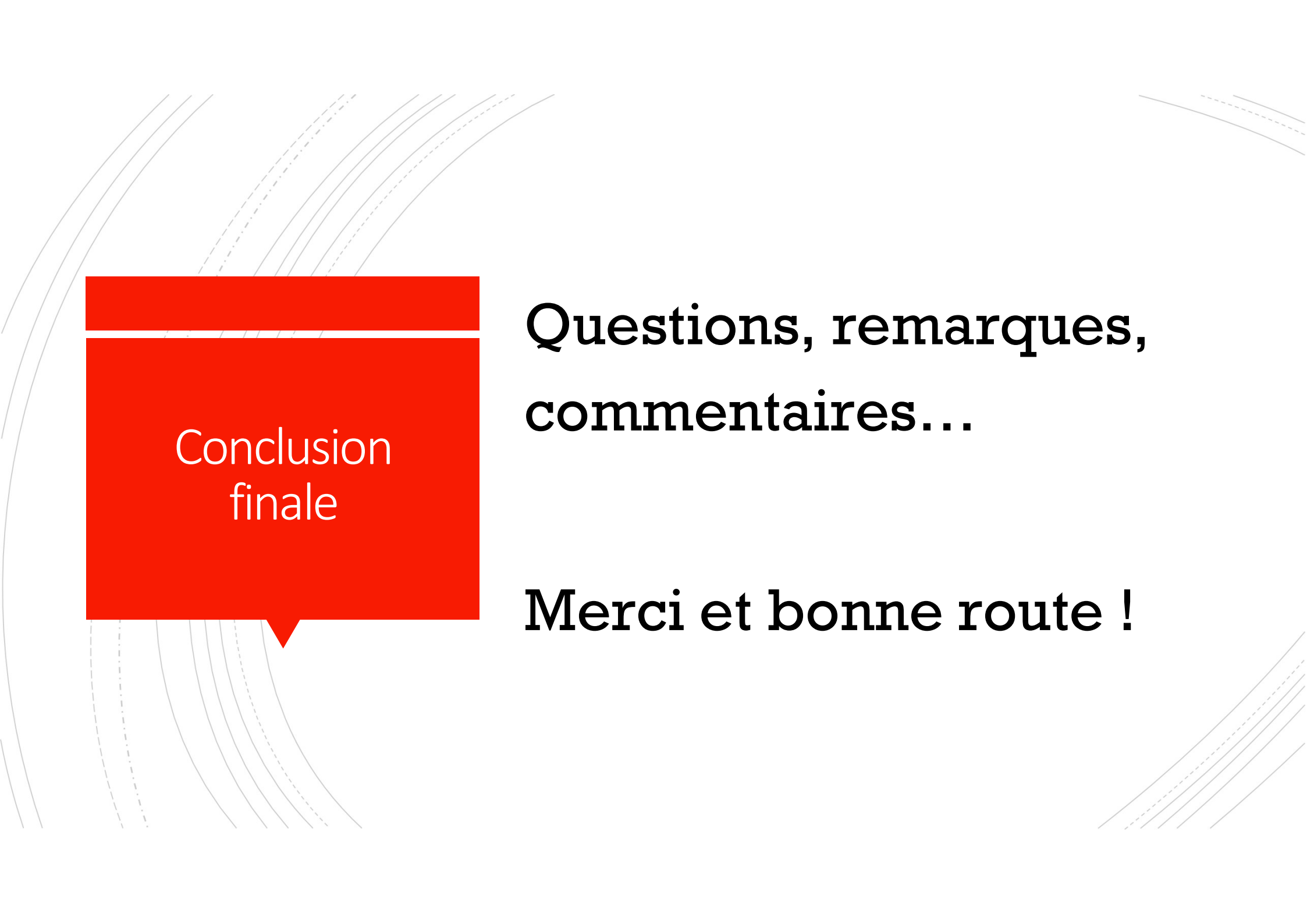
- Le changement structurel et organisationnel.
- Le changement relationnel.
- Le changement cognitif.
- Le changement comportemental.
- Le changement culturel, de valeurs.

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.

The background of the slide features several thin, curved lines in a light gray color, some solid and some dashed, creating a sense of motion or a stylized path. On the left side, there is a red speech bubble with a tail pointing towards the bottom left.

Conclusion
finale

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

Merci et bonne route !