

## Préambule

**La Politique Générale** d'entreprise (1) est un sujet rarement abordé par les analystes transactionnels. Pourtant, ceux d'entre-nous qui interviennent comme « conseil » auprès des entreprises et de leurs collaborateurs sont stimulés à s'ouvrir à de nouvelles notions tout aussi complexes que la décontamination de l'Adulte ou l'analyse des transactions entre personnes. (2) Je pense que c'était déjà l'intuition de Berne lorsqu'il a posé les bases de sa théorie organisationnelle. (3) Aujourd'hui, je suis en mesure d'avancer que l'intervenant analyste transactionnel peut se situer dans la perspective d'une *psychologie sociale clinique* (4) c'est-à-dire devenir l'interlocuteur du *Développement de l'Entreprise et des Hommes* qui y travaillent. En écrivant cet article, mon objectif est de faire partager à mes confrères et collègues une vision globale du **Sens de l'action** en entreprise.

J'appuie l'analyse qui va suivre sur mon expérience d'exercice de la fonction de dirigeant d'entreprise pendant 10 ans et celle d'interventions de longues durées (de 3 à 5 ans) auprès d'une cinquantaine d'entreprises entre 1985 et 1999.

### 1. La Politique Générale d'entreprise.

Je la définis comme un ensemble de choix *conscients et inconscients*, visant à la cohérence de l'activité. Ces choix sont faits par les Administrateurs légaux : *actionnaires, conseil d'administration, détenteurs d'influence politique* (souvent sur avis des *leaders responsables, effectifs et psychologiques* (5)) et portent sur 3 axes :

#### a) L'axe socio-économique :

Il s'agit de l'ensemble des choix qui facilitent le développement de l'activité.

- résultats économiques à produire pour survivre et se développer,
- modes de gestion,
- positionnement stratégique de l'activité,
- choix commerciaux et de distribution
- politique d'achat,
- politique sociale,
- choix des implantations...etc.

#### b) L'axe du métier :

Il comprend des projets, des buts et des objectifs à propos du développement du ou des métiers de l'entreprise :

- technologie actuelle et future (recherche et développement)

- process de fabrication des produits ou des services
- gestion des compétences techniques.
- prévisions d'investissements matériels...etc.

Cet axe est souvent privilégié (à juste raison). C'est un domaine sur lequel les professionnels de l'entreprise ont une grande maîtrise.

#### c) L'axe relationnel :

Il s'agit de l'ensemble des choix de valeur (conscients et inconscients) qui établissent la *place relative* :

- des Hommes : la place et la valeur des personnes dans l'activité (par exemple les personnes sont sur-valorisées ou dévalorisées, ou encore seulement certaines ont de la valeur...).
- de la relation à l'environnement et la position relative par rapport à celui-ci (en termes de position de vie).
- de l'éthique professionnelle ou son absence.
- de l'idéologie sous-jacente à l'activité (humanisme, capitalisme sauvage ou régulé, néo-libéralisme...).
- du type de rapports aux différents partenaires de l'environnement (combat, jeu de cache-cache, isolement, collaboration, coopération...).

Ces valeurs influencent aussi les modèles de commandement appliqués et la relation au pouvoir, c'est-à-dire le mode d'organisation permettant à la coalition au pouvoir d'assurer celui-ci. Il est composé par :

- les organigrammes,
- les descriptions de fonctions,
- les systèmes d'évaluation et de récompense,
- la gestion des carrières,
- la planification, le budget,
- le reporting et le contrôle...

#### d) Un quatrième axe : Identité et Scénario

L'ensemble de ces choix composant la Politique générale d'entreprise prend racine dans son Identité, construite petit à petit et déterminée en partie par :

- les aspects professionnels (secteur d'activité),
- les aspects culturels (origines nationales, événements socio-historiques et influences religieuses),
- les conditions économiques de sa création et des étapes clés de sa vie.

## Le Sens de l'action en entreprise : une lecture AT.

Politique générale, rôle et identité du manager dans l'environnement des années 2000 : - 2 -

- des décisions plus ou moins conscientes visant à « survivre » dans ses conditions existentielles.

L'identité est le support (face sociale) du **scénario d'entreprise** (face psychosociale (6)) que je définis ainsi :

« Considérant l'entreprise comme un organisme vivant, le scénario c'est son histoire de vie (son plan de vie) qui se déroule comme un film, hors de la conscience Adulte des personnes qui la dirigent et qui y travaillent. Il est constitué par un ensemble de décisions (explicites) et de conclusions (non-dites) portant sur la « Technique », « l'Etiquette » et le « Caractère » (7), prises dans le passé par des personnages importants (l'Evhémère (7) ou le leader primal (7)), à des moments clés de la vie de l'Entreprise pour continuer à survivre et se développer dans la situation existentielle qu'elle rencontre.

Certaines de ces décisions et conclusions sont encore en œuvre et utiles à la situation présente.

D'autres sont inappropriées ; elles peuvent au mieux ralentir l'efficacité de l'Entreprise et au pire la conduire à sa disparition.

*Ces conclusions et décisions exercent une telle pression inconsciente qu'elles ne sont pas remises en question par les managers actuels malgré les dysfonctionnements qu'elles entraînent, ou que les tentatives de remise en question échouent. »*

A contrario, l'antinomie du scénario, c'est un plan, une Politique qui reste ouverte à l'alternative et comporte un gradient suffisant d'autonomie.

Ainsi, la Politique générale d'entreprise est constituée à la fois par des choix « assez conscients », par des choix inconscients et par des survivances du passé qui vont orienter l'action et influencer largement les capacités de survie, d'adaptation et de développement.

On peut la diagrammer en visualisant les trois axes précités et le quatrième, l'identité (ou scénario). Ces axes orientent et définissent le **Sens de l'Action** (le cinquième axe).

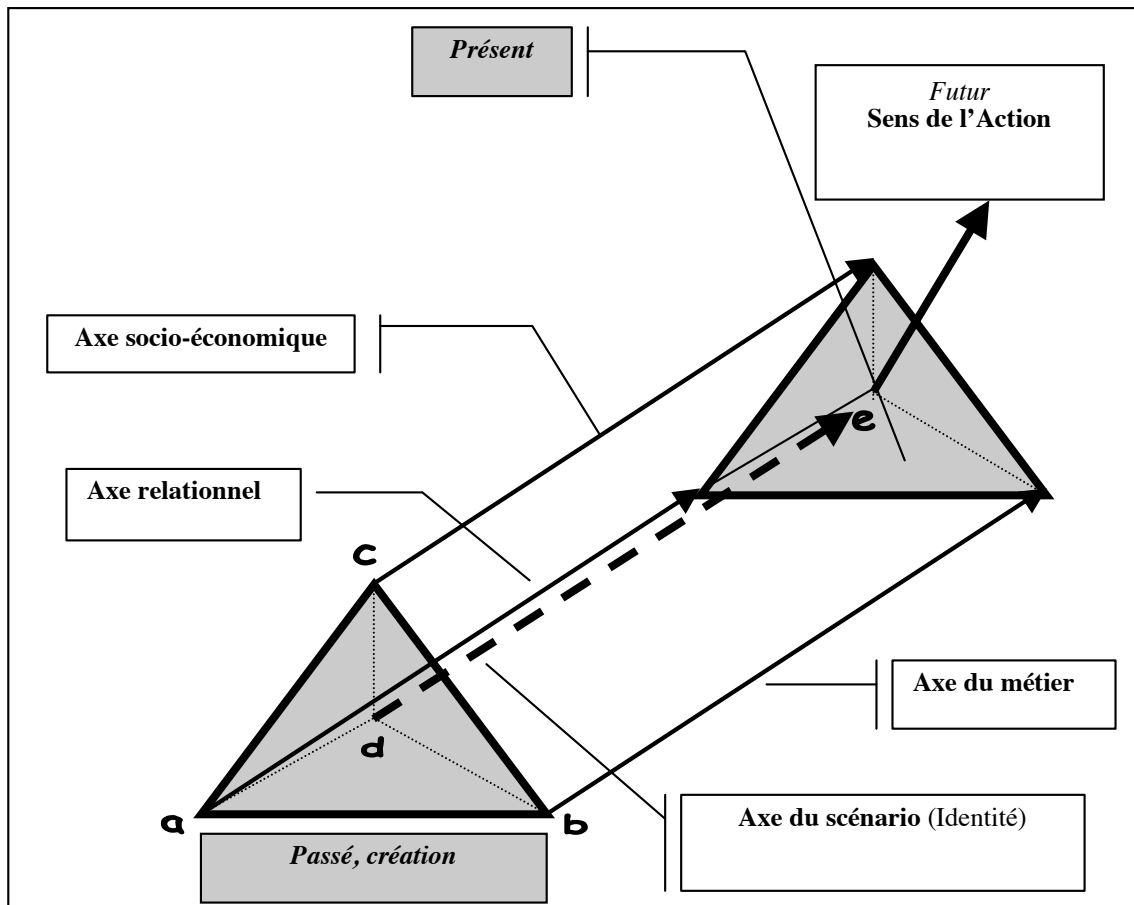


Schéma 1 : Le Sens de l'action en Entreprise

Le **Sens de l'action** (ou son manque) de dégage particulièrement en cas de :

- **changements importants** (rachat, fusion, regroupement...),
- **de problèmes d'adaptation** à résoudre (modifications d'objectifs, évolutions technologiques, changements des habitudes de consommation...) ou
- **de modifications des structures** (réorganisation, changement d'implantation, de système d'organisation...)

Les dirigeants et leurs conseillers ont tout intérêt à revoir de façon systématique l'ensemble de ces axes afin d'orienter l'action de tous, de lui donner un sens, c'est-à-dire de bâtir une nouvelle Politique générale. Il convient également de prévoir que toute énergie de changement engendre souvent une force de résistance au moins égale. Cette résistance se situe la plupart du temps dans le Scénario organisationnel qu'il convient alors de traiter, c'est-à-dire qu'il revient aux dirigeants, de « *re-décider* » quelques « éléments clés » de la Politique générale (*le coup de marteau bernien* !)

## 2. Management de l'Entreprise

Comme nous venons de le définir, la Politique Générale d'entreprise est décidée par les Administrateurs (quel que soit leur statut).

### a) Pouvoir et Autorité

Je définis ce niveau logique comme le **niveau du pouvoir**, c'est-à-dire la capacité à changer les objectifs institutionnels. Ici, je connote le mot « pouvoir » d'un sens neutre (il est parfois utilisé en AT avec une connotation négative). Je le distingue de l'Autorité telle que définie par Berne : *un leader qui s'appuie sur un canon* (7).

L'Autorité a pour mission de proposer les orientations stratégiques pertinentes pour la survie et le développement de l'entreprise, de mettre en œuvre la Politique décidée par les Administrateurs et de réaliser les objectifs. Il s'agit d'un niveau logique différent de celui du Pouvoir. J'ai pu observer de nombreuses contaminations de l'Adulte à ce propos qui alimentent des Jeux...de pouvoir !

La Politique Générale est mise en œuvre par un manager et ses collaborateurs.

A l'expérience, l'idée d'un manager unique est une illusion. Berne nous le montre en définissant trois types de leaders (responsable, effectif et psychologique).

En outre, plus une entreprise est importante, plus on rencontre un grand nombre de

managers qui dirigent des équipes opérationnelles ou fonctionnelles, des services, des filiales...etc.

Ainsi le management peut se comprendre comme l'ensemble des managers qui mettent en œuvre la Politique de l'entreprise.

Cette mise en œuvre peut être *coordonnée* (l'ensemble des managers agit dans le même sens : le **Sens de l'action**) ou *désordonnée*. Pour la commodité de lecture, nous parlerons ici d'un « Manager » tout en gardant à l'esprit la typologie bernienne.

### b) Le Manager assure la gestion d'intérêts antagonistes

De façon simplifiée, nous pouvons constater qu'un dirigeant d'entreprise (mais aussi un directeur d'usine, de filiale, d'agence, de division...) gère les intérêts des agents socio-économiques suivants :

- **A l'interne**, ceux des salariés de tous niveaux (cadres, experts, salariés peu qualifiés)
- **A l'interface interne/externe**, ceux des financiers de l'activité,
- **A l'externe**, ceux des clients et des éco-partenaires (personnes ou institutions ayant un intérêt dans la survie et le développement de l'entreprise).

Ces intérêts sont par nature antagonistes ou en tout cas perçus comme tels, puisque par exemple, la part de bénéfice attribuée aux salariés ne peut l'être aux actionnaires.

En utilisant le schéma dynamique bernien, nous pouvons visualiser cette situation comme suit :

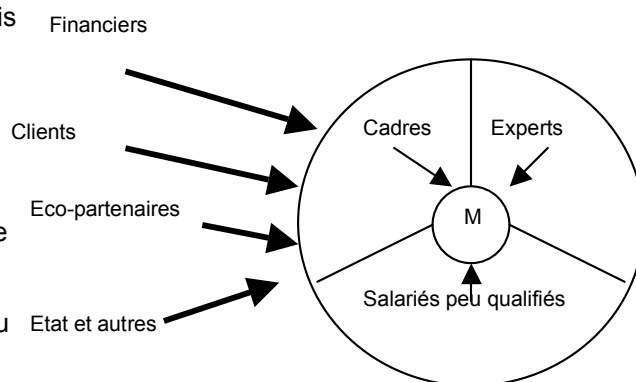


Schéma 2 : analyse dynamique des pressions sur les frontières d'une entreprise.

Ce schéma permet de visualiser les **pressions** (internes et externes) importantes que subissent les managers. Aussi, n'est-il pas étonnant de trouver aux postes de direction des hommes qui « tiennent le coup ».

### 3. Le Manager

#### a) Le Manager « Fort ».

Travaillant avec de nombreux dirigeants, je diagnostique souvent chez eux un driver « Sois Fort », ainsi que l'investissement préférentiel des états du moi Adulte et Parent et l'exclusion partielle de l'état du moi Enfant. Nous pouvons ici distinguer un troisième niveau logique après le Pouvoir et l'Autorité : c'est celui de la Puissance (l'un des 3 P décrit par Pat Crossman (8)).

En entreprise, je définis la Puissance comme « la capacité de mobiliser son Enfant Libre au service des objectifs institutionnels ». Sous l'influence d'un driver, le manager perd une partie de sa Puissance et donc une partie de son Pouvoir de réaliser (le quatrième P décrit par Michel Guichard) (9)

Les conséquences ne sont pas neutres. D'abord pour le manager lui-même qui a tendance à négliger ses besoins, ses sensations, ce qui, à l'expérience affecte de façon parfois dommageable des décisions professionnelles. J'ai en mémoire l'exemple de ce dirigeant qui ayant pris une décision de réorganisation s'est retrouvé face à une grève dure qu'il m'a dit « ne pas avoir senti venir ». Il n'est pas rare que ces hommes (en grande majorité) présentent également des symptômes d'épuisement professionnel. Les conséquences pour l'entreprise peuvent parfois être très graves (perte d'argent, projets non aboutis, démotivation des salariés, fusions ratées, fermetures d'entreprises inutiles...). Les conséquences humaines et sociales sont du même acabit.

#### b) Illustration :

Jean était directeur d'une usine appartenant à un groupe financier international. Le leitmotiv de ce groupe était : « il faut gagner encore plus d'argent ». Parce qu'il était loyal, Jean avait fait sien ce credo. Ainsi, il le répercutait à tous ses collaborateurs. En soi, cela n'avait rien d'exceptionnel. Pourtant, il le faisait sur la base de son driver « Sois Fort ». Pour lui, les collaborateurs devaient « faire face, et gérer cette situation en se débrouillant seuls ». Nous savons que ce driver comporte beaucoup d'avantages comme le rappelle M. Reddy dans son article sur ce sujet.(10) Jean, plus que beaucoup d'autres était capable de supporter ces circonstances difficiles, de continuer sa route malgré le découragement montré par certains de ses cadres. Mais en même temps, son manque de sensibilité l'empêchait de prendre conscience de la signification des signes qu'il percevait autour de lui.

En deux mois, trois de ses principaux cadres donnèrent leur démission, ce qui eut pour effet de désorganiser la production de l'usine de façon significative. Devant cette situation, les actionnaires décidèrent de licencier Jean, malgré son excellent niveau de professionnalisme (11).

« L'ironie de la situation est que le comportement induit par un message contraignant engendre cela même qu'il est censé éviter ». Jean n'a pas été assez fort !

#### c) Le Manager dans l'impasse.

Je constate que les managers que je rencontre lors de mes consultations ou interventions s'éprouvent et se vivent souvent dans une impasse : « Chez nous, on ne peut plus décider comme avant ». (diagnostic phénoménologique). Ils apparaissent comme tiraillés entre les intérêts antagonistes déjà cités, leur envie (et parfois même leur excitation) à relever « des challenges », et la difficulté à atteindre (et faire réaliser) des objectifs dans un environnement mondial très fluctuant et ouvert.

En effet, l'entreprise est un élément d'un ensemble économique mondial qui se caractérise actuellement par :

- la déréglementation des flux de capitaux,
- la concurrence d'entreprises issues de pays à faible coût de main d'œuvre et d'imposition et aux réglementations moins contraignantes,
- la concurrence d'entreprises disposant des mêmes savoir-faire en général issus de pays dits « développés »,
- les réglementations locales et internationales concernant son secteur d'activité et les équilibres de politiques économiques qui ont présidé à leur adoption (par exemple loi anti-trust, accords de commerce international, ...etc.)

La complexité des situations à gérer semble affecter l'identité même de la fonction managériale.

Un des intérêts souvent cité de la fonction managériale consiste en la possibilité d'orienter les choix stratégiques de toute l'entreprise ou de son service.

En effet, grâce à sa formation et son expérience, le manager exerce sur son entreprise une influence qui tient compte de ses intérêts propres et de ses motivations conscientes et inconscientes. Par exemple, tel dirigeant privilégie la stratégie, tel autre la production ou la fonction marketing...etc. Mais cette influence (autorité) semble se réduire de plus en plus.

### d) Une impasse d'Autorité

La pression exercée à l'heure actuelle par certains partenaires semble limiter de façon significative la marge d'autonomie des managers.

Ainsi le sentiment de défiance vis-à-vis de l'Autorité semble gagner du terrain chez les salariés, auprès de certains clients ou partenaires.

Sur la face externe (diagnostic social), on peut parler d'une impasse d'Autorité.

Mais à mon avis, cette impasse en recouvre une autre : une impasse d'Identité (diagnostic de scénario).

En effet, historiquement les managers se reconnaissent dans deux aspects principaux :

- La capacité à réaliser des objectifs (en fonction de leurs orientations) : *satisfaction de la soif de stimulation*.
- l'obtention du respect au moyen de leur position hiérarchique : *satisfaction de la soif de reconnaissance*.

Nous avons vu qu'ils semblent dépossédés d'une partie de leur pouvoir d'influence et d'orientation.

Par ailleurs, la disparition progressive des structures à caractère pyramidal (due à la multiplicité des compétences à mettre en œuvre à tous niveaux hiérarchiques) marque une rupture dans la manière d'exercer l'Autorité.

### e) Une impasse d'Identité

Ainsi, limités dans leur pouvoir d'orientation qui se heurte aux exigences des clients, financiers et éco-partenaires, obligés d'exercer le commandement d'une manière différente, agissant dans un environnement complexe en mutation rapide et au prise avec une tendance à vouloir « gérer » sur la base d'un « Sois Fort » (« d'origine » ou acquis dans la fonction), certains managers se trouvent dans une impasse d'Autorité recouvrant une impasse d'Identité (diagnostic psychologique) Cette impasse que l'on nomme du 3<sup>ème</sup> type en AT est double.

- D'une part, il s'agit d'une impasse d'identité « classique » : le manager se reconnaît dans des comportements managériaux appris : « c'est moi ! » (Enfant adapté) et ne se reconnaît pas dans la dimension de ses besoins personnels et professionnels : « ce n'est pas moi ! » (Enfant Libre).
- D'autre part, il s'agit de l'articulation entre le scénario individuel et le scénario de l'entreprise qui est remise en cause par les pressions externes et internes qui viennent

confronter les cadres de références traditionnels, remettre en cause les rôles sociaux et le type de résultats à produire.

J'ai observé à de nombreuses reprises qu'un Manager n'est pas seulement embauché pour ses compétences professionnelles. Au plan psychologique, son scénario est aussi pris en compte car il va pouvoir "jouer un rôle" dans le scénario organisationnel (le Bon, la Brute, le Truand, Don Quichotte, le Naïf...etc.) et dans les jeux de système (Victime, Persécuteur, Sauveur).

La réticence des managers à demander de l'aide (ils considèrent souvent cela comme un signe de faiblesse) ne facilite pas la résolution des difficultés nouvelles à gérer entreprises, divisions, filiales, usines, services...etc.

Pour éclairer comment comprendre le rôle du manager des années 2000 (et donc sortir de ces impasses), je vais présenter l'analyse que je fais de mes observations collectives en travaillant au sein des entreprises lors de ces 25 dernières années. Je me propose d'en dégager un sens, dont le point de départ est l'émergence des besoins et leur rôle moteur dans le développement des différents agents socio-économiques et acteurs sociaux.

### 4. Emergence des besoins (des différents agents socio-économiques) par étapes :

L'analyse que je vais développer ci-après se base sur des observations réalisées en France, principalement auprès d'entreprises du secteur marchand, durant la période 1945-1999.

Les agents socio-économiques ne manifestent pas leurs besoins de la même façon au même moment.

Ainsi, dans l'histoire récente, on peut observer des étapes au cours desquelles ces différents agents ont eu une influence plus ou moins importante sur la répartition des richesses créées par l'entreprise.

#### Etape 1 : la reconstruction (les années 50 - 70 furent les années *salariés*)

- augmentation de salaires.
- protection accrue des salariés,
- travail abondant (les salariés ont le choix)
- mise en place des conventions collectives
- luttes sociales âpres.,
- travail dur et discipline de fer.
- recherche de main-d'œuvre (et politique d'immigration)

Cette étape finira avec 1968 par ce que je comprends comme une crise de la consommation (à tous les sens du terme)

**Étape 2 : la consommation** (les années 70 - 90 furent les années *clients*)

- le slogan « le Client Roi » fleurit dans les vitrines des magasins,
- création des hypermarchés (les premiers temples de la consommation)
- Après la reconstruction du pays et le « travail dur », les Français ont envie de consommer...
- Naissance des premières théories marketing et de l'approche marché

Cette étape finira dans les années 90 par une crise financière qui s'est manifestée par un effondrement des investissements des entreprises.

**Étape 3 : l'argent roi.** (les années 90 et suivantes -jusqu'en 2010 ?- sont les années *financiers*)

- La Bourse joue un rôle de plus en plus important.
- Les financiers veulent aussi obtenir de la sécurité pour leurs placements.
- Les fonds de pension anglo-saxons s'investissent de façon très volatile et créent un nouveau type de pression sur les Managers.
- La fin des années 90 se caractérise par le thème de la « création de valeur ». Les actionnaires s'intéressent de près à la gestion pour sécuriser leurs investissements (gouvernement d'entreprise).
- Les propriétaires augmentent leurs exigences.

Une nouvelle crise portant sur l'éthique permettra sans doute de passer à l'étape suivante.

**Étape 4 : l'éthique** (le futur proche verra sans doute les années *éco-partenaires*) c'est-à-dire l'ensemble des agents socio-économiques locaux et acteurs sociaux sur lesquels l'activité d'une entreprise possède une influence et sur lesquels elle a également un impact. Une entreprise induit des emplois indirects (commerce, sous-traitance, artisanat...etc.), abonde les finances locales (taxe professionnelle par exemple), touche l'environnement (pollution, désertification...etc.), et même la réélection potentielle des hommes politiques locaux... Les observateurs de la vie socio-économique ont déjà réalisé cette analyse en constatant :

- la montée des valeurs « écologistes » (par exemple à travers la consommation de produits dits naturels),
- la demande sécuritaire,
- la recherche d'une nouvelle morale dans les affaires, la politique, la vie sociale et le sport.
- La demande sociale (12) de développement personnel, de promotion de personnes autonomes et responsables susceptibles de résoudre leurs propres problèmes et de contribuer à la résolution des difficultés de leur entourage.

Ainsi, en ce moment, bien que les enjeux des financiers soient prioritaires, il n'en demeure pas moins que les autres besoins des agents socio-économiques et acteurs sociaux doivent trouver une réponse « assez satisfaisante » (cohérente) et "perçue comme équitable" auprès de l'entreprise constituée ainsi comme créatrice et distributrice de richesses.

### 5. Les besoins des acteurs socio-économiques.

Sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques-uns de leurs besoins les plus significatifs :

- a) les salariés** (à relativiser selon leur position et leur niveau de compétence) :
  - structure contenante permettant d'orienter l'action
  - sécurité de l'emploi (et donc du revenu)
  - stimulations (et d'activités nouvelles)
  - perspectives d'avenir (et d'un sens donné au travail)
  - développement (des revenus, des compétences)
  - position dans la structure (et d'un management « sain »)
  - structuration du temps...etc.
- b) les clients** (et dans une certaine mesure certains fournisseurs stratégiques) :
  - assurance de la prise en compte de leurs besoins (et contraintes professionnelles)
  - conditions d'achat (ou de vente) permettant d'atteindre leurs objectifs institutionnels
  - stabilité dans le temps des rapports qualité-prix-service.
  - pérennité relative de la relation professionnelle (en fonction du type de produit)...etc.
- c) les financiers** (actionnaires, financeurs institutionnels, banques...etc.)
  - garantie de préservation du capital investi.

## Le Sens de l'action en entreprise : une lecture AT.

Politique générale, rôle et identité du manager dans l'environnement des années 2000 : - 7 -

- optimisation du rapport investissement-risque.
- création de valeur.
- garantie d'un rapport annuel du capital en rapport avec le risque encouru et les taux des marchés financiers.

### d) les éco-partenaires

- pérennité de l'entreprise sur le site actuel (pour la mairie par exemple)
- maintien et développement des revenus issus de l'activité de l'entreprise (mairie, conseil régional, chambre de commerce, département...) ... etc.
- sécurisation de l'activité en matière d'environnement (pollution, dégradation des sites, nuisances industrielles ou autres...) ...etc.

## 6. Le nouveau rôle du manager

Il n'est pas inutile de rappeler que la mission première d'un manager est d'assurer la survie et la croissance de son entreprise (Mintzberg) (13) et que sa fonction essentielle est d'assurer un niveau de sécurité acceptable pour les 4 types d'agents socio-économiques et d'acteurs sociaux ci-dessus désignés (Berne) (14).

### Trois fonctions clés pour un nouveau rôle :

#### a) La sécurité.

En termes de sécurisation, son rôle devient principalement **de garantir** :

- un revenu aux actionnaires
- une protection aux salariés,
- une assurance aux clients (et parfois aux fournisseurs stratégiques),
- une certaine éthique des affaires aux éco-partenaires, ainsi qu'une déontologie professionnelle (normes ISO, Assurance Qualité, par exemple).

#### b) Survie et croissance : quelle distribution de la valeur ajoutée ?

En termes de survie et croissance, le dirigeant d'entreprise **peut et doit équilibrer ces 4 pôles** car un déséquilibre trop flagrant en faveur des actionnaires (par exemple) peut entraîner une démotivation des salariés (perte de productivité), une désaffection des clients, des attaques des éco-partenaires.

Le Manager a le pouvoir (même si ce n'est pas d'un seul coup) d'équilibrer les différentes « ponctions » en prenant en compte :

- l'implication.
- la mise en place des motivations.
- la prise de risques, de responsabilité.
- la création de richesses, de valeur, de productivité.

- la mise en place de bien-être professionnel et social...etc.

On peut considérer comme dysfonctionnel car porteur d'une *violence sociale potentielle* :

- de distribuer des primes et de conserver des avantages à des salariés qui ne mettent aucune énergie à s'adapter aux nouveaux métiers,
- de verser d'énormes dividendes à des actionnaires centrés sur le court terme et détruisant ainsi la possibilité de pérennité de l'entreprise.
- de verser des « suppléments d'impôts » à un Etat qui ne se préoccuperait pas d'une gestion saine de l'argent public,
- de prendre en compte les diktats de collectivités territoriales englués dans leurs jeux de pouvoir et leur refus de remettre en question des fonctionnements préjudiciables à la santé économique et sociale de toute une région, un département ou une ville.

La motivation d'enrichissement est légitime, mais l'enrichissement doit avoir sa contrepartie acceptable dans un espace/temps particulier. Les intérêts des différents acteurs sociaux économiques sont en tension conflictuelle (15) ; ils n'ont pas pour autant à être en « guerre ». Ils ne le sont plus dès lors qu'ils cessent d'être à *sens exclusif* et que l'on réfléchit à *assez long terme*.

La « ponction » n'a donc pas à être nécessairement équivalente en quantité (le « tous pareils » de l'Enfant adapté soumis confluent), ni réservé à un « gourmand égoïste » (le « tout ça c'est pour moi » de l'Enfant adapté rebelle tout puissant).

#### c) Une démarche contractuelle.

Il est aussi de **sa responsabilité de ne pas accepter n'importe quelle exigence** de la part de ses partenaires et donc d'engager une **démarche contractuelle** avec chacun, tout en **veillant à l'équilibre des forces** en présence pour éviter les « guerres de pouvoir », nuisibles à l'activité et aux personnes. La notion de contrat telle que définie par Berne s'avère pour cela un outil d'une grande puissance. Il constitue à la fois un engagement réciproque, public et explicite de plusieurs agents (signe de reconnaissance), et il est en lui-même une structure (un repère), permettant à chacun de répondre à sa soif de position. J'insiste sur l'aspect explicite et public des contrats. En effet, bien que l'entreprise soit une structure contractuelle par excellence, de nombreux contrats y sont implicites et secrets.

## Le Sens de l'action en entreprise : une lecture AT.

Politique générale, rôle et identité du manager dans l'environnement des années 2000 : - 8 -

L'un des rôles du manager des années 2000 (quel que soit son niveau hiérarchique) pourrait se construire autour de cette notion de mettre ensemble, faire cohabiter des partenaires aux intérêts différents au sein d'un « contrat » de coopération dont chacun pourrait retirer un bénéfice au lieu d'en faire un combat perdu d'avance... *est-ce une utopie de ma part ?*

Ainsi, je définis l'identité du manager (et son rôle) autour de 3 aspects complémentaires :

- assurer la sécurité des différents partenaires
- équilibrer la ponction des différents partenaires sur la richesse produite (dans la mesure où il en a le pouvoir)
- créer les conditions d'un esprit de coopération autour de l'activité qu'il dirige (cf. ces conditions décrites par Claude Steiner (16)).

Une telle politique affichée (et mise en œuvre) recueille habituellement l'adhésion d'un grand nombre de partenaires et rétablit une Autorité bienveillante et ferme nécessaire à la conduite d'activités profitables à tous.

Berne nous propose 3 piliers pour établir le fonctionnement cohérent d'un groupe (17) :

- le moral de ses membres.
- une organisation adaptée aux objectifs.
- un équipement (productif) suffisant pour réaliser les objectifs.

Pour ma part, je souscris à cet apport bernien et je lui adjoints trois leviers pour la croissance et le développement :

- **définition et communication de la Politique Générale d'entreprise** (et re-décisions sur les aspects scénariques),
- **mise en évidence du nouveau rôle des managers** et style de management des hommes respectueux de l'intégrité et favorisant le développement personnel et professionnel.
- **production de biens ou de services répondant aux besoins et contraintes** des consommateurs et socialement acceptables dans un espace-temps spécifique. Les entreprises, les organisations, les institutions n'ont pas que des objectifs de survie (quantitatifs et à court terme) : elles ont aussi des objectifs fondamentaux qui concourent aux fondements d'une société, voire d'une civilisation !

### 7. Résultats attendus de la mise en place d'une telle démarche et conclusions

- Un gain d'efficacité de 10 à 15 % (à terme de deux à trois ans) peut être envisagé lorsque les dirigeants mettent en œuvre les quelques principes évoqués dans cet article. C'est en tout cas ce que j'ai pu constater dans la plupart des interventions que j'ai conduites dans cet esprit.
- Ce mode de réflexion systémique permet également de réduire de façon significative les facteurs de stress *professionnel* (18)
- Le développement du bien-être au travail (et de l'intégrité des personnes) est au moins équivalent.
- L'un des principaux gisements de productivité reste encore le management des hommes. Malgré les progrès réels accomplis ces dernières années par les dirigeants et cadres français, l'implication des hommes, leur mobilisation, la mise en place des conditions de leur motivation et la stimulation de leur responsabilité et de leur créativité restent encore très en deçà des potentiels.

Quelques lignes sur le fait que cet article développe une approche profondément transactionnelle, systémique et intégrative (d'autres approches). Il concourt à la promotion du **Sens de l'action** fondé sur :

- les besoins fondamentaux des personnes, des groupes, des sociétés.
- l'éthique.
- le renouvellement des rôles.
- une mise en perspective ouverte et approfondie qui ré-élabore la croissance en développement.

Je pense avoir assez mis en évidence l'intérêt pour mes collègues et confrères de se revendiquer dans leurs relations aux entreprises, comme analystes transactionnels, intervenants dans le sens d'une psychologie sociale clinique (ou psychiatrie sociale (19) tel qu'Eric Berne définissait son approche).

J'espère aussi avoir attiré l'attention des dirigeants sur la nécessité de construire une Politique générale comme antidote au scénario organisationnel.

#### Jacques Moreau

- Consultant en entreprise
- CTA – O – TSTA - O



### Références :

(1) : **Entreprise** : dans le contexte de cet article, j'appelle Entreprise tout type d'organisation finalisée : entreprise de production ou de service (privée ou publique), entreprise de soins (hôpital), entreprise sociale (production d'un service social), entreprise administrative (Administration nationale, territoriale...)...etc.

(2) : **Gilles Pellerin** : "Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation" - AAT N 71 - Vol. 18 - Juillet 94. L'auteur nous montre toute la richesse de la Théorie organisationnelle de Berne et développe une méthodologie originale et puissante de diagnostic à partir de "l'ajustement de l'image de groupe".

(3) : **Eric Berne**, dans la préface de son livre « Analyse transactionnelle et psychothérapie » parle d'un système cohérent de psychiatrie individuelle et sociale.

(4) : *Au sens où l'a définie le Professeur Michel Guichard dans son enseignement universitaire et lors de ses séminaires de formation d'analystes transactionnels.*

(5) : **Elliot Fox** - La théorie organisationnelle de Berne - traduit du TAJ volume 4, octobre 1975 - In « Les Classiques de l'AT » - volume 1.

(6) : A ma connaissance, le **scénario d'entreprise** est un concept encore peu exploré dans la pratique transactionnelle. R. Krausz l'aborde dans son article « Scénarios organisationnels » - AAT Vol 71. Gysa Jaoui aborde également le scénario organisationnel dans son livre « Transactions » et Jean-Pierre Quazza a publié un article sur ce thème dans la « Revue Française de Gestion (1988) Avec mon confrère Jean-Luc Pignol nous faisons l'hypothèse que chaque entreprise possède un scénario qui, telle une pièce de théâtre, est jouée, quels que soient les acteurs. Cette hypothèse se fonde sur notre expérience d'intervention en entreprise et sur l'idée que, comme il existe des « scénarios familiaux » qui se transmettent à travers les générations, on peut observer des scénarios d'entreprises qui orientent les résultats et l'intégrité des personnes.

(7) : **Eric Berne** - Structure and dynamics of groups and organisations - Grove Press, New-York – 1963.

(8) : **Pat Crosman** – Permission et Protection – traduit du TAJ, VII, Janvier 1977 - In « Les Classiques de l'AT » - Volume 2.

(9) : **Michel Guichard** dans son enseignement pour la formation d'analystes transactionnels à Besançon (France)

(10) : **Michael Reddy** : « Les messages contraignants : dynamique interne et impact relationnel » - traduit du Handbook for T.A. Users - In « Les Classiques de l'AT » - Volume 3.

(11) : **Tabi Kahler et Hedges Capers** : Le mini-scénario - In « Les Classiques de l'AT » - Volume 2. *Mes observations cliniques vont également dans le sens de l'association fréquente du " Sois Fort" avec "faire tout seul, se débrouiller tout seul... jusqu'à finir tout seul, isolé, rejeté."*

(12) : **La demande sociale** est en partie inconsciente et donc elle se révèle plus à l'analyse que par son expression directe...sujette aux mécanismes de défense (déplacement, rétroflexion, confluence, anti-confluence...).

(13) : **Henry Mintzberg** : « Le Pouvoir dans les Organisations » - Les Editions d'Organisation, 1986

(14) : **Eric Berne** - Structure and dynamics of groups and organisations - Grove Press, New-York – 1963.

(15) : **cf. Michel Guichard** " De la tension conflictuelle Produire-Vendre dans les institutions" qui appelle traitement et re-décision. *Disponible chez l'auteur.*

(16) : **Claude Steiner** – « Des scénarios et des hommes » Epi, 1984.

(17) : **Eric Berne** - Structure and dynamics of groups and organisations - Grove Press, New-York – 1963.

(18) : A titre informatif, le **Bureau international du travail** a mesuré le coût des maladies liées au stress des salariés américains : il arrive au chiffre astronomique de deux cents milliards de dollars soit l'équivalent des bénéfices des cinq cents sociétés les plus prospères. Au Royaume-Uni, on estime que les pathologies causées par le stress absorbent près de 10 % du PNB. La France n'est pas épargnée par ce phénomène.

(19) : **Graham Barnes** - Article " Bonjour! ": le losange dramatique de scénario et l'analyse des rôle de caractère- In « Les Classiques de l'AT » - Volume 4. ...On peut prévoir que, au cours des dix années à venir, les analystes transactionnels auront pour tâche, non seulement de consolider les acquis récents dans le domaine de l'intra-psychique, mais aussi de faire enfin de l'AT une véritable "psychiatrie sociale"...Le titre du dernier grand ouvrage de Berne, "*Que dites-vous après avoir dit Bonjour ?*", est révélateur de l'état de l'AT à sa mort. Il pose la question, qui pour lui, est la question primordiale de la psychologie sociale : "*pourquoi les gens s'adresse-t-ils la parole ?* et celle de la psychiatrie sociale : "*pourquoi les gens aiment-ils plaire ?*"...