

Les organes psychiques organisationnels (Pierre Grand PTSTA-O)

Une manière d'interpréter la lecture de l'ouvrage de Berne « Structure et dynamique des organisations et des groupes ». Cette approche novatrice offre une méthodologie et une compréhension du fonctionnement intrapsychique des organisations et des groupes.

Toute la démarche part de l'analogie que je fais avec la définition des organes psychiques d'une personne et celle d'un groupe ou d'une organisation. La majorité de la présentation qui en découle fait référence aux ouvrages de Berne « Structure et dynamique des organisations et des groupes » ainsi que « Analyse transactionnelle et psychothérapie ». Remarques : je fais des analogies de certaines définitions en remplaçant personnalité par groupe ou organisation, celles-ci sont citées en référence.

Organes psychiques organisationnels :

Comme pour les organes psychiques de la personne, nous pouvons sans autre définir les organes psychiques organisationnels, qui concernent la vie et l'esprit d'une organisation dans leurs aspects conscients et inconscients avec les mêmes termes « Archéopsyché – Néopsyché – Extéropsyché » Organes psychiques d'une organisation.(fig.1)

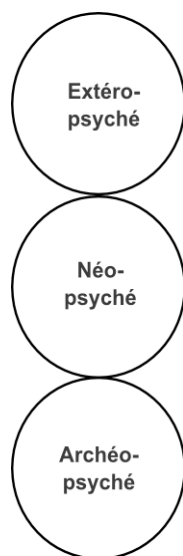


Fig 1

Les différents systèmes de la personnalité ou d'une organisation, tout comme les différents organes du cerveau et du corps, ne réagissent pas de la même façon aux stimuli¹. Nous pouvons sans autre appliquer ce postulat pour une organisation étant elle-même un système vivant.

L'extéropsyché² d'une organisation ou d'un groupe se modèle de façon dogmatique sur le groupe et s'efforce d'imposer un ensemble de critères de jugement empruntés.

La néopsyché de l'organisation s'attache avant tout à transformer les pressions de l'environnement en éléments d'information, à élaborer et à classer ces éléments en s'appuyant sur ses expériences précédentes.

L'archéopsyché de l'organisation a tendance à avoir des réactions plus impulsives fondées sur la pensée prélogique et sur des perceptions peu nuancées ou déformées.

Ces trois aspects de l'organisation s'influencent mutuellement et du point de vue phénoménologique et opérationnel, ils sont représentés par les éléments organisationnels « l'Autorité du groupe – la Structure organisationnelle – la Structure privée ». (Fig 2)

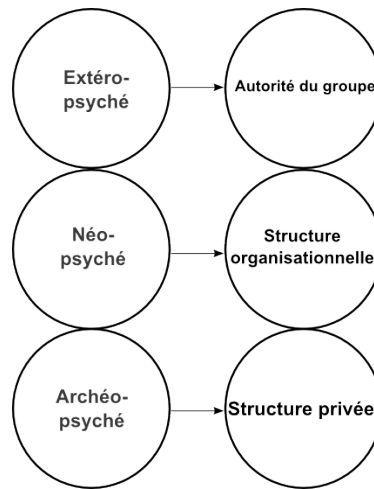


Fig 2

Structure privée :

Berne définit la structure privée³ comme l'imgo de groupe de chaque membre.

Il s'agit de la représentation que les membres ont à l'esprit à propos de leurs relations mutuelles et de leur relation aux activités et aux processus du groupe. Cette représentation telle qu'elle apparaît dans l'imgo de groupe des membres est différente selon les personnes. Elle peut varier selon les périodes en fonction de l'attitude émotionnelle du moment. Ces états sont émotionnellement marqués par les expériences (de vie de groupe) passées de chaque individu. Il s'agit en fait d'une multitude de représentations qui marquent l'histoire ancienne de chaque personne sous forme d'unités psychologiques intensément vécues, phénoménologiquement réelles et sensoriellement perçues. Ces enregistrements temporellement situés persistent sous forme potentielle à l'intérieur des personnes, ils peuvent être revécus au présent dans le groupe ou l'organisation.

Ces expériences de vie de groupe se manifestent phénoménologiquement par des idéologies et par le scénario. D'un côté ces idéologies développent un foisonnement d'idées⁴ et de nouveautés qui peuvent être mises en œuvre de manière créative dans l'organe néopsychique décrit plus loin. Elles peuvent aussi être trop en avance ou en décalage avec les besoins de l'environnement ou avec des valeurs et la culture du système. La diversité et la multitude des attentes individuelles se trouvent stockées dans cet organe et se manifestent dans le groupe comme un système cohérent de pensées et de sentiments, et opérationnellement comme un système cohérent de types de comportements⁵.

Structure organisationnelle:

La Structure organisationnelle est représentée par une forme chordée⁶ (fig. 3)

Le mécanisme de cet organe est en mesure de saisir toutes les données des situations auxquelles l'organisation est confrontée et capable d'agir en conséquence.

La structure du groupe qui identifie le groupe comprend une frontière externe qui sépare les membres des non membres, c'est-à-dire de l'environnement.

Une frontière majeure interne sépare l'autorité du groupe et les membres du groupe. Dans sa représentation chordée, cette frontière peut être plus ou moins large formant une zone neutre, comme pour les frontières qui séparent 2 pays, c'est l'espace que je nomme « Ajustement d'imgo ». Cet espace est l'élément clé sur lequel repose l'analogie que je fais entre le modèle des états du moi de la personnalité et le modèle des organes psychiques des organisations et des groupes. Comme pour la structure de l'Adulte intégré, cet espace joue le rôle de régulateur entre les besoins et attentes des membres et ceux du groupe. C'est au travers de ce dernier que la structure de l'organisation va pouvoir délier les énergies stockées dans la structure privée et dans l'Autorité du groupe pour ajuster les attentes en fonction des réalités et des limites du système.

Une zone attribuée au leadership

Une zone attribuée aux membres

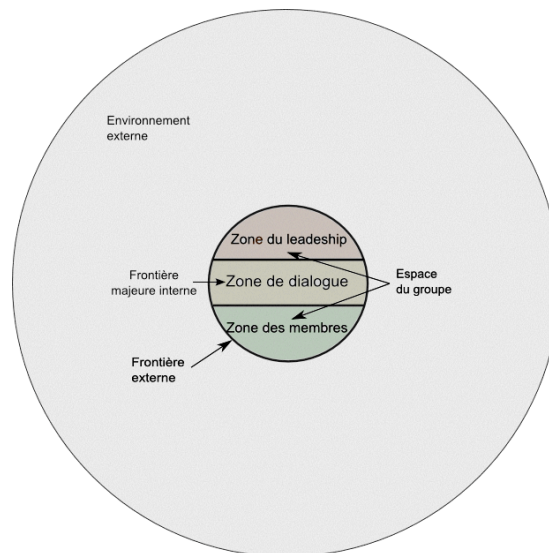


Fig 3

La structure organisationnelle répond de façon cohérente aux besoins de l'environnement, elle est à l'écoute des besoins et des pressions externes. Elle est déterminante pour l'efficacité et la survie de l'organisation.

L'ajustement d'imgo est le mécanisme qui permet de délier l'énergie des idéologies stockées dans la structure privée et de les intégrer dans l'organe néopsyché qui les traite dans la réalité ici et maintenant.

L'autorité du groupe :

L'autorité d'une organisation ou d'un groupe se modèle de façon dogmatique sur le groupe et s'efforce d'imposer sa vision et un ensemble de critères de jugement emprunté. Il s'agit de valeurs et de principes qui ont permis le développement et l'existence de la structure. Ceux-ci restent présents dans l'organe extéropsyché tout au long de son existence. Le diagramme d'autorité⁷ met à jour les critères sur lesquels le leadership se fonde pour pérenniser l'organisation. Toute cette construction s'est fondée sur des mythes qui ont permis de partager des valeurs communes⁸.

Ces trois aspects de l'organisation s'influencent mutuellement. Par exemple, les fantasmes émanant de la Structure privée peuvent exciter l'Autorité du groupe et celle-ci est particulièrement sensible aux stimuli inhibiteurs qui émanent de cette dernière.

Terminologie : L'extéropsyché, la néopsyché et l'archéopsyché sont considérées comme des organes psychiques de l'organisation, qui se manifestent phénoménologiquement comme des éléments extéropsychiques d'identification, néopsychiques d'élaboration de données et archéopsychiques de régression.

Le schéma de la fig. 4 décrit les différents éléments organisationnels. Un élément organisationnel veut simplement désigner les différents états d'esprit et les patterns de comportement qui y correspondent⁹, tels qu'ils se présentent à l'observation directe.

L'Autorité du groupe et la Structure privée se modèlent sur un ensemble cohérent de pensées, de sentiments et de comportements archaïques dans la mesure où ils convenaient à un stade antérieur de leur développement.

La Structure Organisationnelle est en mesure de saisir toutes les données des situations présentes auxquelles elle est confrontée et d'agir en conséquence.

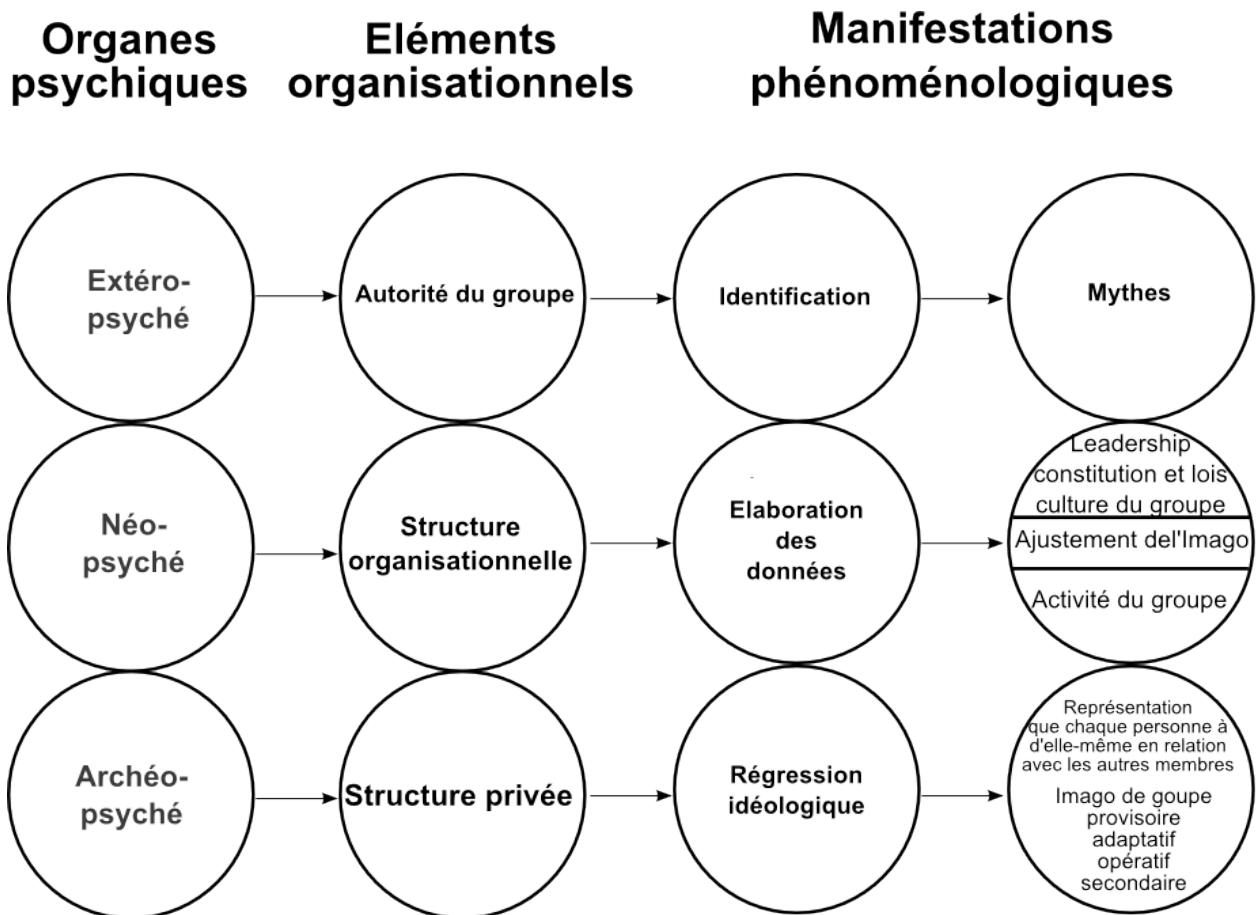


Fig 4

Le schéma des éléments psychiques d'une organisation désigne les différents états d'esprit et les schémas de comportements qui y correspondent et peuvent se définir comme suit (fig.5):

Un organe archéopsychique dont l'élément organisationnel est « la Structure privée » qui se manifeste phénoménologiquement par « l'imago de groupe¹⁰ » de chaque membre.

Un organe néopsychique dont l'élément organisationnel est « la Structure organisationnelle » qui se manifeste phénoménologiquement par « l'Organisation » qui répond aux besoins de l'environnement. Celle-ci est présentée en 3 parties comme pour l'Adulte intégré :

La zone du leadership constituée de la culture du groupe et d'un canon sur lequel s'appuie le leadership.

La zone de dialogue au niveau de la frontière majeure interne représentée par « L'Ajustement d'Imago »

Une zone d'activité représentée par « les Membres »

D'un organe extéropsyché dont l'élément organisationnel est « l'Autorité du groupe » qui se manifeste phénoménologiquement par les mythes sur lesquels l'organisation s'est constituée.

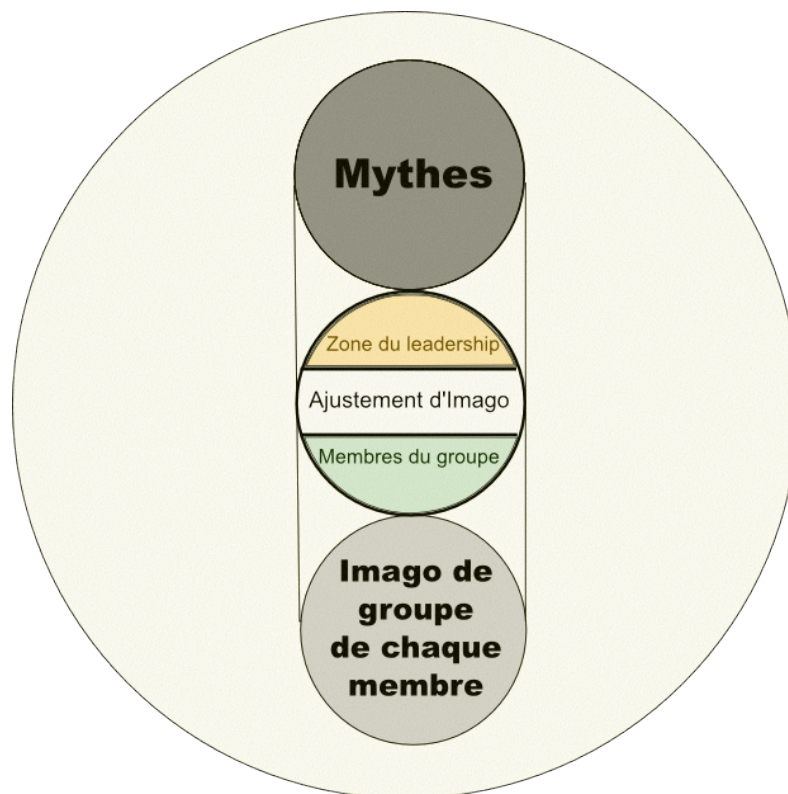


Fig.5

En quoi cette approche facilite la lecture de l'ouvrage de Berne et comment peut-on l'utiliser. Je dirai d'abord que ce modèle offre une analyse structurale de l'organisation identique à celle de la personnalité, il existe déjà toute une littérature connue avec laquelle nous pouvons faire des liens et des analogies sans recréer un nouveau modèle. Seuls les termes changent, mais l'analyse et la philosophie restent identiques.

Tout comme pour une personne qui est en mesure de brancher son Adulte elle établit un dialogue avec son Enfant et son Parent qui opère la décontamination de l'Adulte, il en est de même pour une organisation. L'Ajustement d'Imago c'est l'espace de dialogue au niveau de la frontière majeure interne qui permet l'échange et le partage des mythes et des idéaux stockés dans les organes extéro et archéopsyché.

Le mécanisme qui permet l'Ajustement d'Imago se réalise au travers du « processus de groupe » et c'est par l'observation et la compréhension de celui-ci que les groupes vont pouvoir délier l'énergie stockée dans ses organes psychiques. La difficulté n'est pas que les structures n'ont pas d'espace temps mais leur capacité de créer des espaces relationnels concrets d'Ajustement d'Imago.

Cette analogie avec le schéma des états du moi permet d'analyser la structure d'une organisation avec les mêmes approches.

1. Eric Berne ; AT et psychothérapie p. 36.
2. Eric Berne ; AT et psychothérapie p. 36
3. Eric Berne ; Structure et dynamique des organisations et des groupes. P65
4. Jacques Moreau ; AAT n° 130 avril 2009 ; p. 18 (le souffle créateur)
5. Ibid, pp12-13. Trad. P 15
6. Chordée (chordale) terme utilisée par Berne pour désigner une structure linéaire.
7. Eric Berne ; Structure et dynamique des organisations et des groupes Chapitre 7
8. Jacques Moreau ; AAT n° 130 avril 2009 ; p. 19 (le mystère des groupes)
9. Eric Berne ; AT et psychothérapie p.28
10. Eric Berne ; Structure et dynamique des organisations et des groupes. Définition p. 323