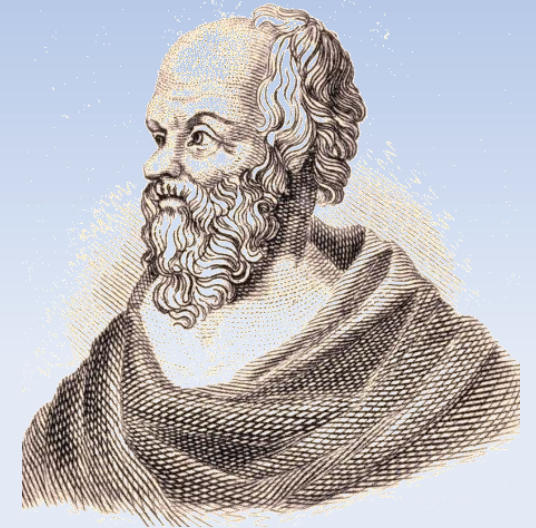


# Comment passer d'une entreprise du comment à l'entreprise du pourquoi?



# Présentation

- Philippe Ducatteeuw
- Ancien cadre de l'industrie (30 ans en position manager)
- Ancien président de CHSCT (11 ans)
- Découvre l'AT et la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) en 1987 par G. Pellerin et l'utilise en tant que manager jusqu'en 2009 (22 ans)
- Analyste Transactionnel certifié (CTA O) en 2005
- Enseignant, superviseur en AT et consultant depuis 2009
- Analyste Transactionnel Enseignant et Superviseur agréé (TSTA O) 2014
- Praticien et théoricien (travaillomane) en TOB depuis 1987
- J'accompagne une entreprise « libérante » depuis 2012

# Les clauses...

- Confidentialité je ne nommerai pas les sociétés pour des raisons éthiques mais le leader de l'entreprise libérée m'a autorisé à en parler.
- Réactivité une partie questions est prévue en fin de matinée mais si en cours d'exposé vous avez une question qui gêne votre compréhension de ce que je dis posez là.
- Je n'ai pas pris la responsabilité de vous « injecter » le livre d'Isaac Getz et Brian Mac Carney et celui d'Eric Berne en une heure et demie ...(ni même deux si c'était votre attente sortez tout de suite de la méconnaissance).

# Pourquoi veut on passer à une entreprise du pourquoi?

- « Les entreprises libérées, il parait que ça rapporte ». (effet de gestion) Liberté and Co
- Allons vers le positif (effet de mode, Happy washing) « Le bonheur au travail »
- Evitons les RPS: Burn out (manque d'énergie), Brown-out (manque de sens), Bore-out (manque d'intérêt)
- Comment gérer les milleniums (Y, Z etc..) effet générationnel
- Devant l'entropie de la complexité il devient impossible de gouverner par un seul Homme

# L'entreprise du Pourquoi

## Bibliographie

**« Liberté & Cie » Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises**

**« Free your employees and let them lead your business to higher productivity and growth. »**

**Isaac Getz, Brian M. Carney 2009**

**Edition française 2012 Librairie Arthème Fayard**

**« Reinventing organizations » Vers des communautés de travail inspirées**

**Reinventing Organizations - A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness**

**Nelson Parke, 2014**

**Frédéric Laloux**

**Edition française 2015 : Les éditions Diateino**

**« Devenir un acteur de l'entreprise libérante » Une pédagogie pour l'intelligence collective et la co-responsabilité**

**Vincent Lenhardt et les enseignants et superviseurs Coach & Team**

**Inter Editions 2017**

## **L'entreprise du pourquoi**

### **Bibliographie AT**

**« Structure et dynamique des organisations et des groupes » Eric Berne Editions d'AT 2005**

**« The Structure and Dynamics of Organizations and Groups » 1963 J.B. Lippincott Company**

**« La Théorie Organisationnelle de Berne » Elliot Fox AAT 8, 148-154 (1, 224-230)**

**« Eric Berne's theory of organizations » TAJ 5, 4 Oct. 1975 p345-353**

**« Confiance et communication organisationnelle » Roger Blackeney AAT 42, 74-78**

**« A Transactional View of the Role of Trust in Organisational Communication » TAJ 16, 2, Avr. 1986 p95-98**

**Organisations 2.0 Actualités en Analyse Transactionnelle 2017/3 (N° 159)**

**François Vergonjeanne, Daniel Chernet, Luca Fornari, Françoise Hénaff, Philippe Ducatteeuw,**

# Recherche auto-motivation...

- On vient du taylorisme: Il y en a qui pensent, il y en a qui visent
- Ceux qui visent le font **comment** leur ont dit ceux qui pensent, qui contrôlent ensuite qu'ils ont bien visé.
- Dans l'auto-motivation, s'il connaît le pourquoi il le fait et qu'on laisse faire un opérateur compétent il pourra s'automotiver sans contrôle inutile.
- Ceux qui visent, qui sont compétents et qui savent **pourquoi** c'est important le font parfaitement et sans contrôle extérieur.

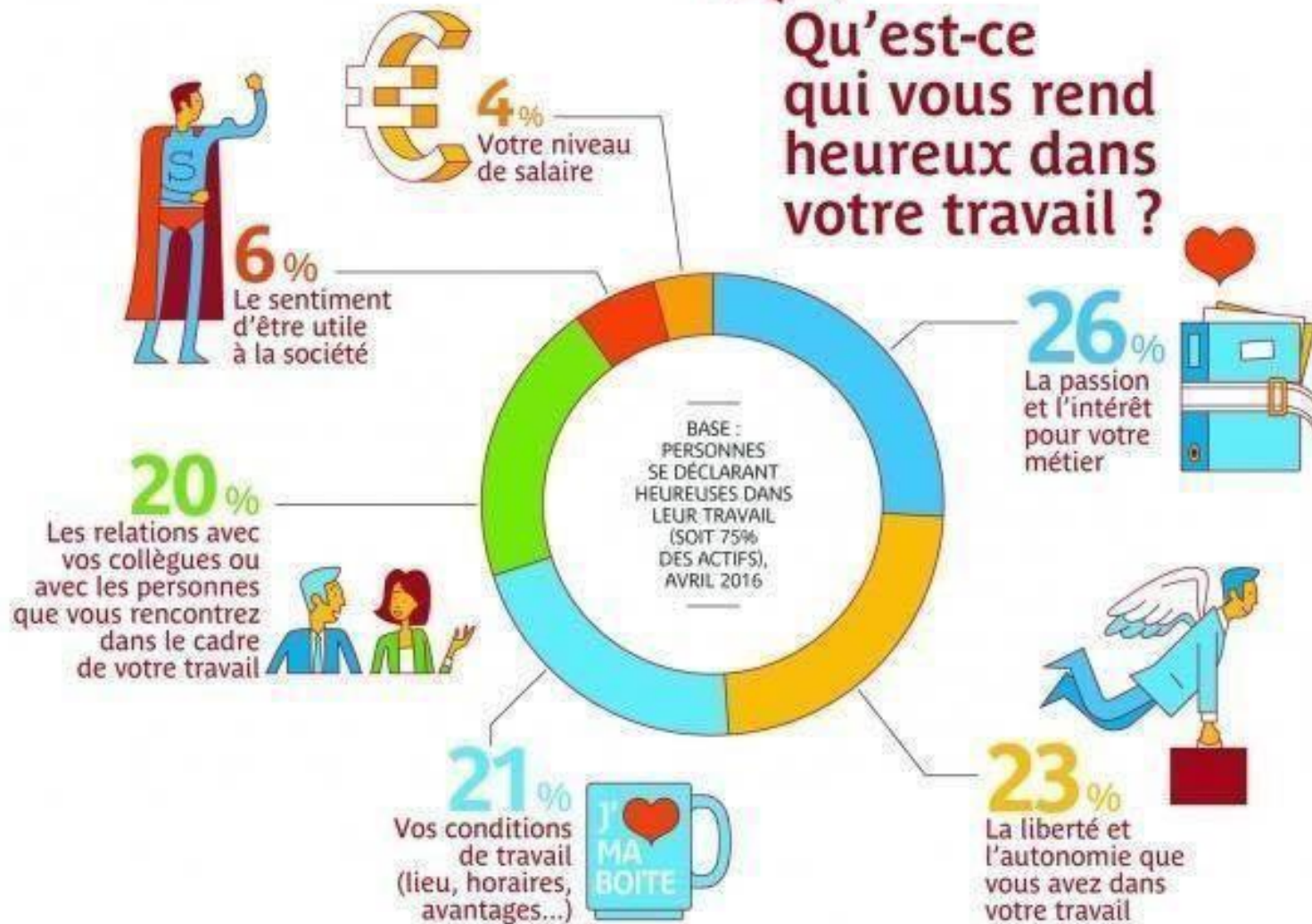
# L'entreprise du pourquoi c'est quoi?

- « Quand on traite les gens avec considération, qu'on leur accorde le soutien nécessaire à leur développement et à leur auto direction, ils se motivent eux-mêmes et prennent des initiatives , lesquelles entraînent à leur tour une amélioration de leurs résultats et un accroissement de leur bien-être personnel. [NDLR ce qui relie à la notion de « Bonheur »]». p187
- « La motivation humaine se passe de tout contrôle; les individus trouvent en eux-mêmes la motivation d'agir pour accéder à la maîtrise et au bien-être quand on leur fournit un environnement « nutritif » ».p187
- Une entreprise où l'on a mis en place un environnement qui fait que les salariés se motivent eux-mêmes



Question 2

# Qu'est-ce qui vous rend heureux dans votre travail ?



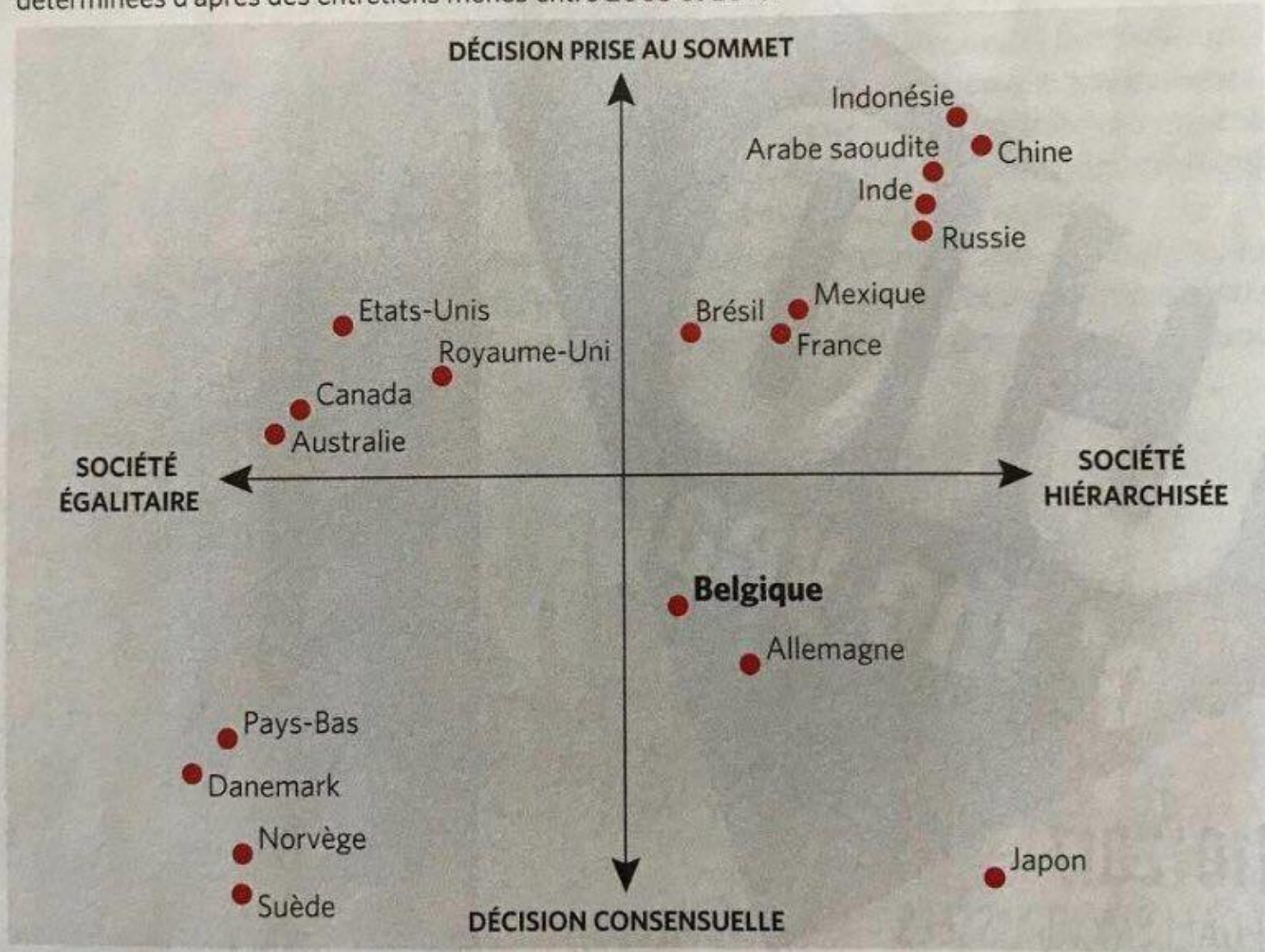
# La recherche de l'auto-motivation ce n'est pas nouveau

- Management By Smiling Around 1988
- La notion de PEP (ma « Propre Entreprise Performante ») 1988
- Le concept d'équipe autonome de production années 90
- L'équipe performante dans « Oser la confiance » Bertrand Martin Vincent Lenhardt, Bruno Jarrosson 1996
- L'usine s'affiche Michel Greif Chap 9 et 10 (2eme édition) 1998
- « Si vous mettez des barrières autour des gens vous obtenez des moutons Accordez leur l'espace dont ils ont besoin » William L. McKnight Patron de 3M **1924**

# LA CARTOGRAPHIE DES DIFFÉRENTES CULTURES DU LEADERSHIP

SOURCE : HBR.ORG

L'attitude face au processus de décision peut être représentée en croisant la variante de la prise de décision (au sommet ou consensuelle) avec celle du sens de la hiérarchie et de l'autorité (très hiérarchisé ou mise sur un pied d'égalité). Les positions des 19 pays illustrés ont été déterminées d'après des entretiens menés entre 2003 et 2016.



# Au plan théorique...

- C'est la descendance de Abraham Maslow et sa pyramide des besoins
- Douglas Mac Gregor et sa théorie X et théorie Y
- Edward L. Decci et Richard M. Ryan et l'auto-motivation (2002)
- Daniel H. Pink, La vérité sur ce qui nous motive ...
- Mihaly Csikszentmihalyi **Mieux vivre** en maîtrisant votre **énergie psychique**

# BASIC HUMAN NEEDS



# L'énergie psychique chez E. Berne

- L'histoire du singe sur un arbre
  - Le singe est sur l'arbre: énergie liée
  - Le singe saute de l'arbre: énergie libre
  - Le singe tombe de l'arbre : énergie déliée

L'auto-motivation c'est obtenir de la personne un maximum d'énergie libre

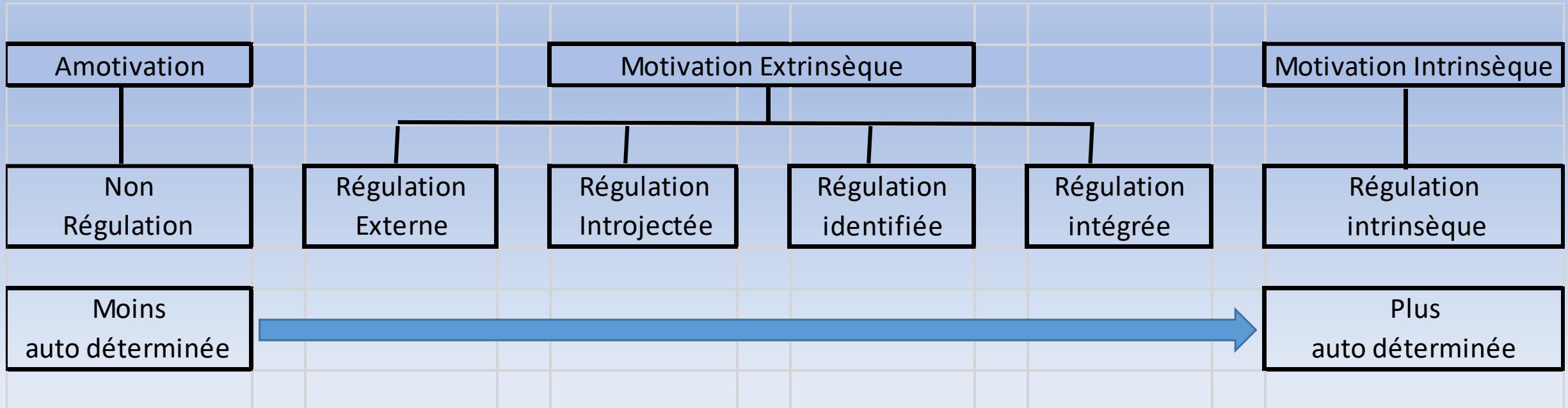
# La théorie de Deci et Ryan (support théorique de Liberté and Co)

- L'individu s'automotive en fonction de la satisfaction de trois besoins

Deci et Ryan	I.Getz
Affiliation : désir d'aimer et de soigner et d'être aimé et soigné.	Egalité intrinsèque
	Considération
	Condition sine qua non
Compétence : propension à exercer un effet sur l'environnement ainsi qu'à accéder à des résultats appréciés à l'intérieur de celui-ci	Développement
	Soutien
Autonomie : désir d'organiser soi-même son expérience et son comportement et à avoir une activité qui coïncide avec le sentiment intégré qu'on a de soi	Auto direction

# La théorie de Decci et Ryan (support théorique de Liberté and Co)

- L'individu peut passer par différentes phases de motivation





# Et pour Berne...

Decci et rayan	Getz	Berne
Affiliation: desir d'aimer et d'etre aime et soigne	Egalité intrinseque Considération Si ne quanon	Reconnaissance
Compétence: propension à exercer un effet sur l'environnement ainsi qu'à accéder à des résultats appréciés à l'intérieur de celui-ci	Développement soutien	Reconnaissance
Autonomie: désir d'organiser soi-même son expérience et son comportement et à avoir une activité qui coïncide avec le sentiment intégré qu'on a de soi	Auto-direction	Structure

# La motivation selon Berne

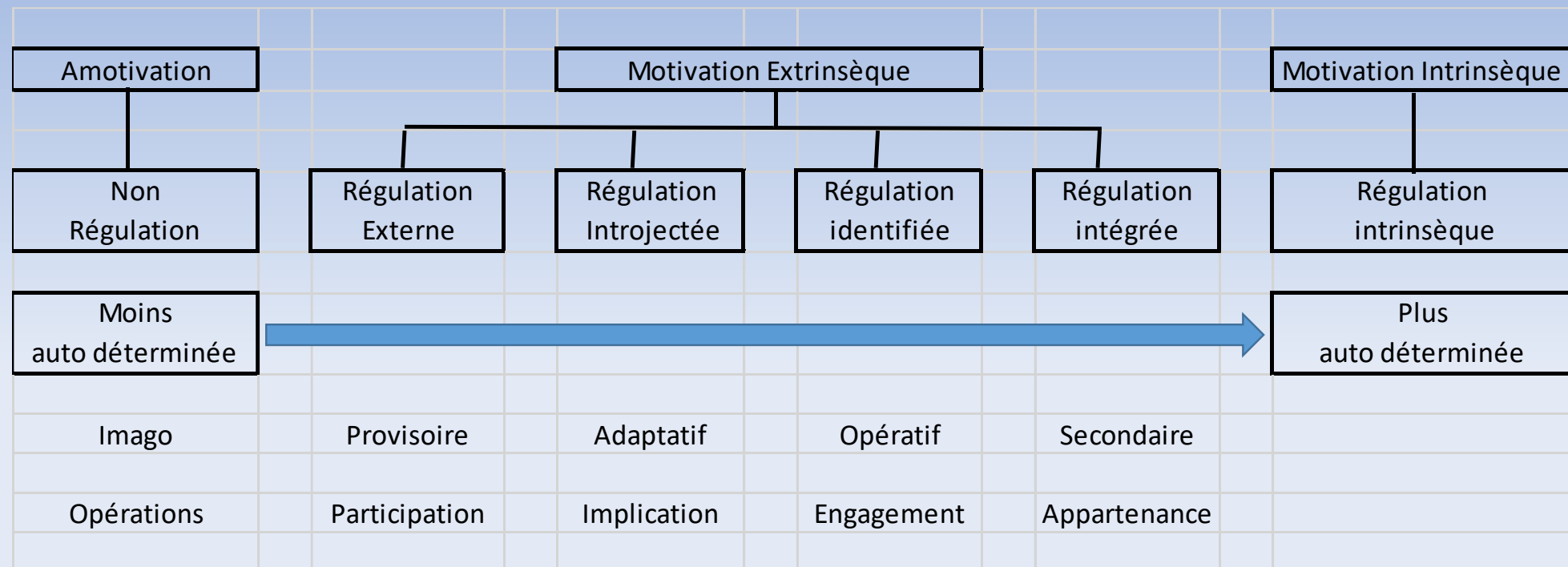
- Sa participation est programmée par: une image mentale du groupe, les habitudes sociales de celui-ci, certains schémas idiosyncratiques de manipulation et des buts propres, à long terme et prédéterminés, ou plus synthétiquement, **son imago de groupe, la culture du groupe**, ses jeux psychologiques et son scénario
- Imago de groupe.
- La culture du groupe.

# La TOB et l'entreprise libérée sont elles compatibles?

- **Dans son génie Berne a-t-il pressenti l'entreprise du pourquoi**
- **« Le meilleur groupe n'est pas forcément celui qui a la culture la plus ferme ou la plus rigoureuse. Ce dont les membres semblent avoir besoin c'est d'un juste degré de liberté : pas trop limité, pour ne pas les frustrer indûment, ni trop large pour ne pas les déconcerter. »**  
**p169**

# Les liens avec l'AT

- L'énergie psychique
- Les besoins de reconnaissance et de structure
- L'ajustement d'imago



# L'entreprise du pourquoi c'est quoi?

- Ce qu'elle n'est pas:
  - Sans leader
  - Sans vision
  - Sans organisation
  - Sans encadrement
  - Rapide de mise en œuvre
  - Convenant à tout le monde
  - Sans bases théoriques

- Passer d'une entreprise du comment à une entreprise du pourquoi
- Supprimer les contrôles inutiles
- Donner une vision
- Donc du sens
- De la compréhension
- De l'information

			Protection		
Selon Berne	Besoin	Élément	Contrats	Leadership	Incarnation
Imago (moi, le leader, les autres, la	Structure (Sens)	Clause existentielle	Constitutionnel	Responsable	Leader
	Structure (Objectif)	Clause téléologique			Personnel
	Structure (Organisation)	Clause structurale			
	Structure (Règles)	Clause réglementaire			
	Structure (Amendement)	Clause téléologique			
Ma place dans l'imago du leader	Reconnaissance	Place dans l'imago du leader	Opératif	Psychologique	
Culture	Reconnaissance	Respect de la persona	Social	Effectif	

Un leader personnel qui a travaillé sur lui pour abandonner un maximum d'égo permettant l'égalité intrinsèque

Qui assume les trois axes de son leadership

Le leadership Responsable en coconstruisant avec les membres les 5 éléments de la constitution qui donne la Protection par le contrat constitutionnel.

Le leadership Psychologique en précisant à chaque membre la position qu'il occupe dans son imago qui permet la Permission par le contrat opératif.

Le leadership Effectif en mettant en place une culture de respect de la persona dans la liberté sans contrôle inutile qui autorise la puissance par le contrat social.



# Passer du comment au pourquoi selon Berne

- Commencez à partager ouvertement et activement sa vision de de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier
- Cessez de parler et commencez à écouter ensuite renoncez à tous les symboles qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.
- Arrêter d'essayer de motiver les salariés pour mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'auto diriger et de les laisser se motiver eux-mêmes
- Restez vigilant pour devenir garant de la culture de liberté qui risque a tout instant d'être remise en cause. Une vigilance de tous les instants telle est le prix de la liberté » Libco p15