

Rendre officiel ce qui est exprimé officieusement pour pouvoir le prendre en compte

<https://youtu.be/09YWLmeZ70I>

La Théorie Organisationnelle de Berne (T.O.B.) propose de dissocier deux notions pour mieux comprendre la complexité des phénomènes de groupe.

Selon ce célèbre psychiatre américain, un groupe peut s'observer sous deux angles, les dimensions « visibles » et « invisibles », sachant que chaque dimension est composée d'une structure (publique, privée) et d'un caractère (officiel, officieux).

- La structure **publique** concerne l'entreprise, à savoir le statut, l'organigramme, les descriptions de poste, les procédures...
- La structure **privée** concerne les individus, à savoir les relations, les ressentis, les préoccupations, les rituels, les jeux psychologiques...
- Le caractère **officiel** est ce que les personnes expriment conformément à ce qui est attendu par l'institution (responsable hiérarchique, réunions...)
- Le caractère **officieux** est ce que les personnes vivent et n'expriment pas ou expriment en dehors du cadre officiel.

Dimensions « visibles » et « invisibles » :

- La structure publique et le caractère officiel constituent la dimension « **visible** », à savoir ce qui est perceptible
- La structure privée et le caractère officieux constituent la dimension « **invisible** », ce qui n'est pas

ou difficilement perceptible

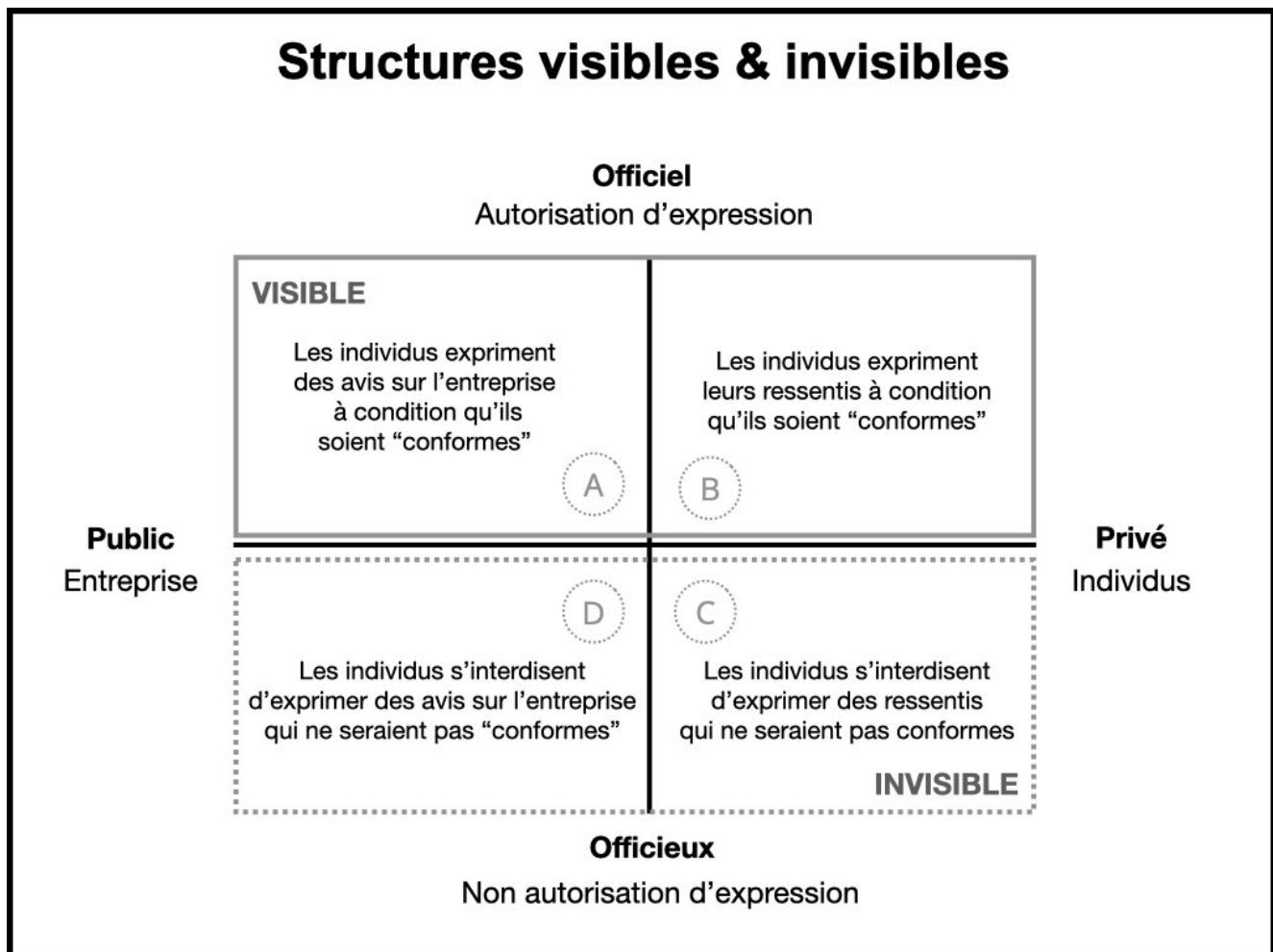


Schéma simplifié des structures visibles et invisibles

Lien avec l'innovation managériale

Le management traditionnel s'attache essentiellement à clarifier et gérer la dimension « visible » qui correspond à ce que l'entreprise attend des salariés, qui doivent s'y conformer.

Or la plupart des difficultés sont exprimées par les collaborateurs dans la dimension « invisible » (machine à café, couloirs...) donc ne sont pas prises en compte par l'entreprise. Et quand un manager souhaite les aborder dans la dimension « visible », lors d'une réunion officielle par exemple, il est assez fréquent que les collaborateurs ne souhaitent pas l'évoquer, souvent parce que ce n'est pas socialement conforme.

L'innovation managériale a pour but d'inviter les collaborateurs à révéler la dimension « invisible » pour pouvoir la prendre en considération. Il s'agit d'autoriser et d'encourager les personnes à exprimer en toute authenticité et transparence ce qu'ils pensent et ressentent (zones C & D) sur toute sorte de sujet (stratégie, organisation, relation...) pour pouvoir en prendre connaissance et trouver des solutions.

Exemples de pratiques qui intègrent ce concept

- L'instauration d'un rôle de « référent » – Proginov, dans le but de faciliter l'expression de sujets que les collaborateurs ne souhaitent pas aborder avec l'autorité hiérarchique.
- Les ateliers de co-développement entre dirigeants – Fondation Action Enfance, qui permet aux dirigeants de s'entraider sur la résolution de difficultés de management qui peuvent difficilement être évoquées officiellement compte tenu de caractère confidentiel et sensible de la situation.
- La déclaration du niveau de satisfaction au travail – Française des Jeux, qui permet aux collaborateurs, quand ils le souhaitent, d'exprimer officiellement une insatisfaction sur ses conditions de travail auprès d'une équipe expérimentée sur le sujet qui va par la suite accompagner le manager dans la prise en compte de ce qui a été déclaré.
- Les réunions quotidiennes « M.Q.P. » – Intermarché / ITM-LAI Région Ouest, qui offre la possibilité aux collaborateurs d'exprimer librement ce qu'ils ont vécu la veille et de solliciter officiellement une aide et un soutien dans la résolution d'une situation qui leur pose problème.

[Découvrez de nombreux autres concepts](#)