

G R O U P E
SOCIUS
C O N S E I L S

La Lettre Socius

EDITORIAL

Chaud devant !

Face à la grisaille du temps et de l'environnement, il est bien difficile de se gonfler d'énergie et d'aborder la rentrée avec optimisme. Pourtant, nous n'avons pas le choix, vivre c'est lutter, c'est affronter les évolutions de notre monde et ses incohérences. La sinistrose règne, mais dans nos dernières lettres nous avons annoncé la tempête, et donné notre vision des choses en montrant l'importance à nos yeux de revenir sur des approches simples et sécurisantes.

Le management est devenu sophistiqué, il a voulu être scientifique. Il a donc considéré les entreprises comme des machines humaines. Tout en affirmant le contraire, il a renforcé l'état de dépendance et de passivité des acteurs, ajoutant des techniques psychologiques aux techniques industrielles.

Quelle que soit la valeur de ces techniques, elles pensent l'homme objectivement et lui demandent d'accepter de plus en plus d'être pensé, au lieu de s'affirmer comme un "être pensant". Et cette demande s'adresse à des gens qui souffrent déjà de vivre dans un environnement de plus en plus organisé et sophistiqué, un environnement qui exige que nous agissions très souvent en fonction de ce qui a été pensé et décidé par d'autres, formalisé et imposé comme règlement, procédure ou technique, de façon anonyme, par les grandes organisations, par les groupes spécialisés ou par les administrations.

Intuitivement, expérimentalement, tout le monde a senti qu'il fallait autre chose que l'organisation scientifique du travail (Taylorisme) pour faire fonctionner les entreprises, mais, les mentalités étant ce qu'elles sont, nous avons produit un taylorisme psychologique qui veut rentabiliser les comportements, les réflexions personnelles et les sentiments, comme Taylor voulait rentabiliser les gestes et les compétences techniques. "A travers le management professionnel, l'approche de Taylor a été portée dans tous les domaines de l'activité organisationnelle, de la programmation de la production et de la sélection des employés à la formulation de la stratégie. Mais ce ne fut pas le cas de son message fondamental parce que celui-ci fut en fait mal compris. Taylor n'essayait pas de programmer un travail qu'il n'appréhendait pas totalement. Ses études et ses expériences étaient méticuleuses. Il décrivait avant de faire des propositions..."

La conscience de notre environnement nous donne la conscience de la particularité de notre travail, donc la possibilité de voir la finalité de notre entreprise.

L'avenir de Socius, sa personnalité, sa finalité d'entreprise sont ici, d'abord dans une attitude volontariste ou même un refus. Refus d'intégrer l'homme au travail tout entier, corps et âme, dans ce genre de planification. C'est pourtant ce que nous demandent nos clients, le plus souvent, et nous devons passer par la porte étroite qu'ils nous laissent ouverte, par une certaine hésitation, par le malaise qu'ils ressentent eux mêmes devant cette rationalisation simpliste et inefficace à terme, et enfin par le désaccord de leurs finalités personnelles avec un système de "machines humaines", quelque soit sa rentabilité immédiate.

Eric Marchand

Numéro 16. Septembre 1993

SOMMAIRE

Editorial..... p1

"J'ai rencontré un Agrégat de Direction" p1

Agrégat, groupe, équipep2

Des idées de nos interventionsp4

J'ai rencontré un Agrégat de Direction

Anoncé comme un séminaire d'Equipe de Direction, j'ai rencontré un Agrégat de Direction. Des directeurs de grands talents, expérimentés, rassemblés dans une salle de séminaire ont tout de suite montré les signes distinctifs d'un agrégat.

Indépendants les uns des autres, ils attendaient leur tour de prise de parole pour replonger rapidement dans leurs dossiers ou leurs préoccupations. Pourtant, très certainement, dans le quotidien, ils devaient avoir comme ambition de travailler en équipe.

Nous parlons d'équipe, mais si c'était un agrégat ou un groupe?

Nous ne cherchons pas à faire de la sémantique, notre obsession est de clarifier les mots que nous utilisons dans le management au quotidien.

Socius pense que, face à un changement dont l'ampleur, la complexité et la rapidité nous dépassent, il faut chercher des repères d'autant plus simples et solides que les problèmes deviennent compliqués.

C'est le moyen de durer, parce que c'est une méthode qui permet d'estimer les limites de l'imprévisible. Il est donc nécessaire de se baser sur une vision de l'homme et de l'univers.

Ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité. **L'hystérie de l'urgence qui, aujourd'hui, nous enferme dans l'obsession du court terme, nous contamine gravement, et doit être soignée impérativement par l'effort de la réflexion.**

Définissons donc les mots.

Agrégat, groupe, équipe ; c'est à notre avis, l'articulation essentielle de la vie en société, de la division du travail et de l'association des travailleurs.

Un **agrégat** est un assemblage de substances ou d'éléments hétérogènes qui adhèrent entre eux par le jeu de circonstances extérieures. Un agrégat est présent dans un même lieu, dans un instant donné, mais il ne sera peut être plus là dans cinq minutes: c'est une foule, un rassemblement de circonstance, la population d'un wagon de chemin de fer. Les personnes sont là, mais leurs motifs sont tout à fait personnels, leur activité est nulle. Ils ne se connaissent pas, ils n'ont rien en commun, ils n'ont pas l'intention de rester ensemble ni d'avoir une activité commune. D'où une deuxième définition : un agrégat est inutile et inerte, mais réel.

Un **groupe** est la réunion consciente et volontaire de plusieurs personnes, non seulement dans un même lieu mais aussi par une activité commune et partagée.

Dans un groupe, les membres ont en commun, quelque chose d'autre que

les conditions de leur réunion physique. Ce "quelque chose en commun" est une activité, une organisation de cette activité, des règles de comportement, des objectifs et un but unique.

Une **équipe** est un ensemble de personnes unies à la fois par l'exercice d'une tâche commune, par la reconnaissance mutuelle, par une finalité commune et par un langage totalement partagé.

La densité des relations internes qui dépassent les relations de travail, suppose qu'une équipe soit réduite : son noyau dur est de l'ordre de dix à quinze personnes au maximum. Au dessus, elle prend les caractéristiques d'un groupe dans lequel on doit aussi gérer des aspects d'agrégat (Contrôle, exercice d'une autorité indiscutable, programme impératif).

L'équipe n'existe qu'au sein d'un groupe, comme le groupe à l'intérieur d'un agrégat.

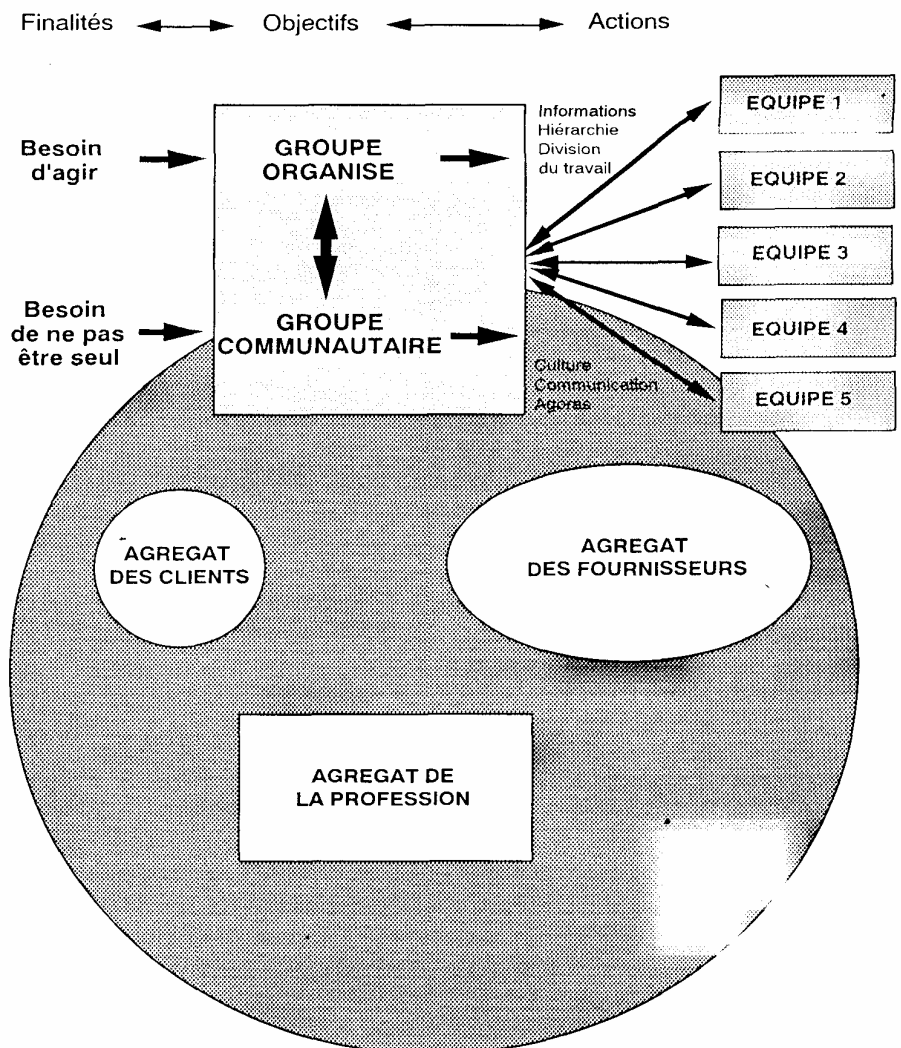
L'équipe est plus facile à constituer dans des tâches d'exécution que chez les

responsables. La proximité est plus simple, le travail facilite la rencontre sur un même plan, l'esprit est plus libre. Mais une équipe de direction, qui a véritablement la réalité d'une équipe, constitue une force et un capital qui peuvent être considérables. Les équipes articulent, assurent les structures, entraînent l'ensemble pour agir, résistent aux chocs et aux situations difficiles, sont des lieux d'innovation, de création.

Ainsi, le mouvement vital d'une entreprise, c'est le passage de l'agrégat au groupe et du groupe aux équipes.

Mais, ce mouvement qui doit être permanent et rapide, est loin d'être naturel et de nombreuses situations de blocage existent (par exemple, d'un côté les castes qui sont des divisions hiérarchiques de l'agrégat et d'un autre côté les gangs qui sont des équipes fermées).

Il y a donc à la fois une nécessité et une



grande difficulté à gérer le passage de l'agrégat au groupe et du groupe aux équipes; seul, un travail conscient le peut.

Cette vigilance et ce savoir-faire sont du management.

Quelques indications:

- Le groupe apparaît au sein de l'agrégat, lorsque les membres de l'agrégat ont en commun quelque chose de plus que les conditions de leur réunion physique. Et si, ce "quelque chose en commun" est une activité, une organisation de cette activité, des règles de comportements, des objectifs et un but unique.

- Si l'on peut passer d'un agrégat à un groupe, on ne passe pas d'un groupe à une équipe; un groupe **engendre** des équipes.

Les équipes qui ont rempli leurs missions créent en quelques sorte, mais à un niveau supérieur, un nouvel agrégat au sein du groupe. Par là, elles rendent possible le progrès du groupe, son accession à un niveau supérieur de réalité puisque les équipes prennent en charge, de manière autonome et complète, un moment du fonctionnement de l'entreprise.

Mais l'accès à ce niveau supérieur ne sera pas géré par les équipes elles-mêmes, naturellement satisfaites d'elles-mêmes, mais par ceux qui sont en charge du groupe, par les responsables en tant que responsables, même s'ils forment eux-mêmes une équipe.

**Vos managers gèrent-ils
des agrégats stériles et
inertes ?
Peuvent-ils en faire des
groupes ou des équipes
dynamiques, heureuses
et profitables ?**

1er jour: **LE DIAGNOSTIC DE L'EQUIPE**

- Questionnaire " I.P.M.F. "(méthode Socius d'analyse de la constitution culturelle qui permet de mesurer et positionner les individus dans leur façon de se situer en équipe et en groupe.)
- Présentation des cartographies " I.P.M.F." individuelle et collective
 - explication des items
 - positionnements individuels et analyse des relations d'interface
 - analyse du "nuage de points" de l'équipe (dominante, flexibilité, rigidité...)
 - réflexion sur les activités de l'équipe
 - analyse des points de consensus et des points de divergence

2ème jour : **LA CONSTITUTION DE L'EQUIPE**

- Agrégat, groupe, équipe.
 - définition et distinction
 - gestion des passages
- Clarification du projet d'équipe à partir de la double approche:
 - finalité / objectifs / actions
 - non négociable / négociable / observable

Le sujet que nous avons traité fait l'objet de séminaires.

A titre d'exemple, nous vous proposons de découvrir le contenu animé par nos soins auprès d'une équipe de Direction d'une entreprise de 6000 personnes. L'objectif de ce séminaire était, en deux jours, de sensibiliser les participants à la cohérence de leur équipe et de leur en faire comprendre les fonctionnements et les dysfonctionnements.

Ce travail, fait, en laissant le temps au temps, permet d'obtenir un renforcement durable ou parfois même, avec les mêmes individus, les bases d'une nouvelle équipe.

A propos du sujet de cette lettre Des séminaires...

Diagnostiquer une équipe et son fonctionnement.
Former une équipe.
Intégrer un responsable dans sa nouvelle équipe.
Accompagner une équipe dans la redécouverte de ses finalités.
Mettre en place un projet d'équipe.
Améliore/ les performances.
Penser les notions de base d'une équipe.
et 1000 autres adaptations à des réalités particulières...

Nous avons traité ce sujet dans des cadres différents tels que:

Cohérence et cohésion de comités exécutifs
Renforcement du bureau d'une association
Constitution de groupes de progrès
Aide à la construction de plans d'actions collectifs •
L'intégration de nouveaux dans une équipe existant (suite à une fusion, ...)

Si vous souhaitez des informations sur ce sujet ou nos modes opératoires, contactez Elie de Foucauld au 16 (1) 30 24 05 77.

La Lettre Socius

EDITORIAL

Chaud devant !

Face à la grisaille du temps et de l'environnement, il est bien difficile de se gonfler d'énergie et d'aborder la rentrée avec optimisme. Pourtant, nous n'avons pas le choix, vivre c'est lutter, c'est affronter les évolutions de notre monde et ses incohérences. La sinistrose règne, mais dans nos dernières lettres nous avons annoncé la tempête, et donné notre vision des choses en montrant l'importance à nos yeux de revenir sur des approches simples et sécurisantes.

Le management est devenu sophistiqué, il a voulu être scientifique. Il a donc considéré les entreprises comme des machines humaines. Tout en affirmant le contraire, il a renforcé l'état de dépendance et de passivité des acteurs, ajoutant des techniques psychologiques aux techniques industrielles.

Quelle que soit la valeur de ces techniques, elles pensent l'homme objectivement et lui demandent d'accepter de plus en plus d'être pensé, au lieu de s'affirmer comme un "être pensant". Et cette demande s'adresse à des gens qui souffrent déjà de vivre dans un environnement de plus en plus organisé et sophistiqué, un environnement qui exige que nous agissions très souvent en fonction de ce qui a été pensé et décidé par d'autres, formalisé et imposé comme règlement, procédure ou technique, de façon anonyme, par les grandes organisations, par les groupes spécialisés ou par les administrations.

Intuitivement, expérimentalement, tout le monde a senti qu'il fallait autre chose que l'organisation scientifique du travail (Taylorisme) pour faire fonctionner les entreprises, mais, les mentalités étant ce qu'elles sont, nous avons produit un taylorisme psychologique qui veut rentabiliser les comportements, les réflexions personnelles et les sentiments, comme Taylor voulait rentabiliser les gestes et les compétences techniques. "A travers le management professionnel, l'approche de Taylor a été portée dans tous les domaines de l'activité organisationnelle, de la programmation de la production et de la sélection des employés à la formulation de la stratégie. Mais ce ne fut pas le cas de son message fondamental parce que celui-ci fut en fait mal compris. Taylor n'essayait pas de programmer un travail qu'il n'appréhendait pas totalement. Ses études et ses expériences étaient méticuleuses. Il décrivait avant de faire des propositions..."

La conscience de notre environnement nous donne la conscience de la particularité de notre travail, donc la possibilité de voir la finalité de notre entreprise.

L'avenir de Socius, sa personnalité, sa finalité d'entreprise sont ici, d'abord dans une attitude volontariste ou même un refus. Refus d'intégrer l'homme au travail tout entier, corps et âme, dans ce genre de planification. C'est pourtant ce que nous demandent nos clients, le plus souvent, et nous devons passer par la porte étroite qu'ils nous laissent ouverte, par une certaine hésitation, par le malaise qu'ils ressentent eux mêmes devant cette rationalisation simpliste et inefficace à terme, et enfin par le désaccord de leurs finalités personnelles avec un système de "machines humaines", quel que soit sa rentabilité immédiate.

Eric Marchand

Numéro 16. Septembre 1993

S O M M A I R E

Editorial..... p1

"J'ai rencontré un Agrégat de Direction" p1

Agrégat, groupe, équipe.....:.....p2

Des idées de nos interventions p4

J'ai rencontré un Agrégat de Direction

Annoncé comme un séminaire d'Equipe de Direction, j'ai rencontré un Agrégat de Direction. Des directeurs de grands talents, expérimentés, rassemblés dans une salle de séminaire ont tout de suite montré les signes distinctifs d'un agrégat.

Indépendants les uns des autres, ils attendaient leur tour de prise de parole pour replonger rapidement dans leurs dossiers ou leurs préoccupations. Pourtant, très certainement, dans le quotidien, ils devaient avoir comme ambition de travailler en équipe.