Coacher les groupes et les organisations

Tout le catalogue sur

InterEditions.com
Des livres qui vous veulent du bien

François Vergonjeanne

Coacher les groupes et les organisations

avec la Théorie Organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)

Préface de François Delivré

2e édition

InterEditions

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :
http://www.intereditions.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© InterEditions 2015

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris
ISBN 978-2-7296-1504-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Préface 1
Introduction 5

Première partie

DÉCOUVRIR LES COMPOSANTES D'UN GROUPE ET D'UNE ORGANISATION GRÂCE À LA THÉORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE

1. LE GROUPE À L'ORIGINE 13
   Groupe, masse, assemblée : les différences 13
   Influence de l'environnement 17
   Le groupe en gestation 18
   Pourquoi faut-il un chef ? 20
   Chacun soupèse ses propres intérêts 21
   Des inclinations individuelles au service de la cohésion 22
2. UN PROJET COMMUN POUR L'AVENIR 25
   La rose des vents du projet 25
   Faire ou être, l'axe nord/sud 27
   Seul ou ensemble : l'axe est/ouest 28
   L'imago : une représentation mentale du groupe 29
3. DES FRONTIÈRES POUR DIFFÉRENCIER ET STRUCTURER 35
   Frontière externe et frontières internes 36
   Le leadership conduit le groupe : la fonction est stable, les rôles changent 37
   Frontières majeures et frontières mineures 38
   Groupe ou organisation ? Question de frontières ! 40
   Le tableau de Fox détaille l'organisation 41
   La TOB classe les groupes 42
4. LES STRUCTURES MAJEURES D'UNE ORGANISATION 47
   La structure publique est visible 47
   La structure privée ne se voit pas de l'extérieur 52

Deuxième partie

UNE PORTE D'ENTRÉE ORIGINALE ET PERTINENTE SUR DEUX NOTIONS FONDAMENTALES : L'AUTORITÉ ET LA DYNAMIQUE DE GROUPE

5. LEADER ET LEADERSHIP : UNE PERSONNE ET UNE FONCTION 61
Leader et leadership : différences et ressemblances 61
Le leadership vu sous l'angle opérationnel 70
L'adjoint : un cas délicat 75
Le leadership vu sous l'angle historique 76

6. L'APPAREIL AU SERVICE DU POUVOIR 83
L'appareil facilite les processus relationnels 83
L'ordre et la morale sont assurés par l'appareil interne 84
L'appareil externe : défendre la frontière et jouer les ambassadeurs 90
Mais quand l'appareil gêne le pouvoir… 92
L'appareil dans les petits groupes 94

7. LES STANDARDS FORMELS QUI FONT AUTORITÉ 97
Premiers standards des fondateurs 97
Constitution et lois : une structure gravée dans le marbre 98
Attribuer un nom, c'est donner une identité 99
Les procédures d'amendement font évoluer les standards 99
L'objectif fixe une direction 100
Des règles pour mieux vivre ensemble 101
L'attractivité d'un groupe provient des standards 101
Les deux piliers d'une autorité saine 102

8. LA CULTURE : LES STANDARDS INFORMELS DE L'AUTORITÉ 105
Les trois composantes de la culture 106
La culture du groupe et celle de son environnement 113
La culture propage les émotions et favorise la cohésion 113

9. LE GROUPE EST UN CHAMP DE FORCES : QUELLES SONT-ELLES ? 117
Des frontières plus ou moins poreuses 117
Comment franchir chaque frontière 119
Une force différente par frontière 119
L'énergie circule : comment l'accompagner ? 122

10. Le travail dans les groupes et les organisations 127
Activité : le travail de production 127
Travail d'entretien et de maintenance : les processus relationnels 129
Activité, processus et sens : comment les lire ? 135
Le groupe à géométrie variable : trois configurations possibles 136

11. La cohésion : comprendre et agir 145
Inclinations individuelles et cohésion : les frères ennemis 146
Secret et loyauté favorisent la cohésion 147
La confiance : le vrai ciment de la cohésion 147
La promesse de départ 148
Erreur, faute et trahison : les conséquences sur la cohésion 149
L'équation de la cohésion révèle les déséquilibres 150
Canaliser l'énergie pour renforcer la cohésion 154

12. Les étapes de la vie d'un groupe ou d'une organisation 159
Au commencement, l'activité n'est pas prioritaire 160
Ajustement et implication dans le groupe 160
Quatre étapes capitales dans l'évolution 161
Comment finissent les groupes 171

Troisième partie

Préparer et accompagner
les changements avec la T.O.B.

13. Le coaching d'organisation est un coaching pluriel 183
Le coaching d'organisation, un sujet d'actualité 183
Le coaching d'organisation : définition et pertinence 184
Qu'appelle-t-on changement ? 187
Les grands principes du coaching d'organisation 192

14. Les stratégies d'intervention 201
Différence entre « approche » et « outils » 201
Les paramètres fondamentaux à clarifier 201
De la situation actuelle à la situation visée 207

15. Les diagnostics 221
Le diagnostic, pierre angulaire du coaching 221
Les diagrammes d'Eric Berne sont éclairants à plus d'un titre 222

© InterEditions – Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le diagnostic de Pellerin : un incontournable 227
Diagnostic complet d'une organisation en TOB 232
Présentation de la méthode générale : un sondage représentatif 233
Le contrat de diagnostic entre le coach et le client 233
Comment sélectionner l'échantillon et choisir les questions 234
Dépouillement du sondage 235
Restitution du diagnostic : que restituer, à qui et comment ? 237

16. LES CLÉS DU DIALOGUE HIÉRARCHIQUE 243
Que faire après le diagnostic ? 243
Le pronostic aide à concevoir le plan d'intervention 244
Stratégie d'intervention : soulager les malaises ou traiter en profondeur ? 245
Préparer le client aux changements 246
Pronostiquer un délai de changement 249
Savoir poser des contrats de changement 250
Réaliser les changements 255
Par petits groupes bien formés et contagieux 255
Co-construire le changement avec la methode des trois contrats 256

Quatrième partie

LE MÉTIER DE COACH

17. LA POSTURE DU COACH 265
Coach ou consultant : la différence 265
À quel moment faire appel à un coach en organisation ? 266
Quel coach êtes-vous ? 269
L'éthique du coach : ce qu'on devrait faire et qu'on ne fait pas… 271
Accepter d'être observé 273
S'appuyer sur des modèles et des théories pour faire face à la complexité du monde 274

18. LE COACH OBSERVE, INTERPRÈTE ET RESTITUE 277
Observer, écouter, comprendre et sentir l'organisation 278
La force du verbe : le bon mot au bon moment 281
Le poids de la confidentialité 283
Décrire la réalité, identifier les symptômes, en déduire les problèmes 284

19. Le développement personnel et professionnel du coach 289
Supervision et formation 289
Groupes de pairs entre coachs 290
Développement personnel du coach : qu'en pensez-vous ? 291
Transfert et contre-transfert : des phénomènes troublants 291
Effet miroir et processus parallèle : subtil mais puissant ! 297
Expérience et maturité du coach 300

En guise de conclusion 303
Annexe 1 Le tableau de Fox 307
Annexe 2 Les comportements du leader 308
Bibliographie 311
Remerciements 313
Index 315

© InterEditions – Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

PRÉFACE

EN CE TEMPS-LÀ – les années 90 – la « théorie organisationnelle de Berne » (TOB) n'était guère connue que des thérapeutes en analyse transactionnelle (AT). Ils l'utilisaient peu puisqu'il s'agissait d'un modèle explicatif des organisations mais ils en connaissaient la dénomination ; le fait que le fondateur de l'AT, Eric Berne, se soit intéressé à la dimension organisationnelle à côté de ses investigations cliniques rajoutait à sa gloire.

En France, la TOB était enseignée presque exclusivement par un transactionnaliste qui travaillait dans les entreprises, Gilles Pellerin. Je tiens dans cette préface à lui rendre un hommage particulier pour son œuvre de pionnier. Dans son cabinet, le fameux « schéma de Fox » trônait au mur et il ne cessait de s'y référer, avec une profonde intelligence du modèle.

Pour ma part, j'avais débuté le métier de « coach » en 1993. Assez vite, j'avais saisi que l'un des problèmes essentiels de ce métier complexe et difficile était d'oser travailler dans le champ organisationnel. De nombreux coachs redoutent en effet, en accompagnant leurs clients sur ce terrain, de porter une casquette de « consultant » qui explique et donne des conseils alors que le fondement du coaching est d'aider l'autre à trouver sa propre solution. Le constat demeure valable et les enseignants de « jeunes coachs » savent bien que la prise en compte des aspects organisationnels demeure une appréhension majeure des débutants.

Pourtant, durant les séances de coaching, les clients demandent fréquemment au coach de les aider à mieux comprendre la « structure » de leur entreprise ou de leur organisation, pour mieux agir. Parfois aussi, ce qu'ils présentent comme un problème personnel vient en fait d'une difficulté organisationnelle et il

appartient au coach, grâce à son intelligence des entreprises, de détecter cet aspect du problème.

Les clients individuels savent bien que leur coach n'est pas un expert en stratégie ni en marketing, mais ils veulent comprendre grâce à lui comment leur personnalité, leur style et leur action de managers ou de dirigeants s'insèrent efficacement dans la « structure » dont ils ont la charge. Pour cela, ils ont besoin, en séance de coaching, d'utiliser avec le coach des grilles de décodage pertinentes. Quant aux groupes dont le « leader » fait appel à un coach pour mieux fonctionner, ils apprécient de *lire* ce qu'ils vivent au travers d'un modèle dont le côté complet reflète bien les multiples aspects de leur vie de groupe.

Comment faire pour accompagner nos clients sur ce terrain ? En débutant mon métier de coach, je connaissais bien sûr quelques approches sociologiques et un peu d'« OD » (*organisation development*). C'était intéressant sur le plan intellectuel, mais difficile à mettre en œuvre concrètement. Il me manquait un modèle suffisamment complet, pratique et cohérent pour être utilisé en coaching.

La TOB devint pour moi cet outil. Formés par Gilles Pellerin, nous étions cependant peu nombreux à bien le connaître et à l'utiliser dans notre pratique de coach individuel ou de groupe.

Le grand essor du coaching en entreprise et le développement de sa légitimité sont arrivés avec les années 2000. De nombreux coachs ont alors compris l'intérêt de la TOB et les formations se sont multipliées. Mais lorsqu'ils cherchaient un livre de référence sur le sujet, il n'y en avait pas, ou si peu… Le livre d'Eric Berne sur la question n'était même pas à l'époque traduit en français ! J'entrepris donc, en 2002, de consacrer à la TOB un chapitre entier du livre *Le Métier de coach*. Mais un chapitre, c'était bien peu… Il manquait un livre entier, un guide complet.

Le livre de François Vergonjeanne comble enfin ce manque. L'ouvrage est clair, remarquablement structuré, complet. L'auteur y a inclus avec pertinence le fruit de son expérience et de sa réflexion. De nombreux exemples concrets illustrent des schémas toujours simples et facilitent la mise en œuvre pratique par le coach auprès des individus et des groupes.

J'en dirai peu sur le modèle lui-même, le livre le présente amplement. Fort justement, l'auteur y indique que celles et ceux qui découvrent la TOB sont impressionnés par sa puissance théorique, sa cohérence, et la mise en œuvre concrète qui peut en être faite.

Je souhaite à cet ouvrage tout le succès qu'il mérite.

François Delivré

INTRODUCTION

OÙ EN EST LE COACHING aujourd'hui ? Entre le coaching d'individus, le coaching d'équipes, et le coaching d'organisations, comment s'y retrouver ? Comment pratiquer et par où commencer ?

Cet ouvrage est destiné aux coachs expérimentés, ou qui le deviendront. Il intéressera également les directeurs qui prescrivent du coaching de groupes et d'organisations. Ils évalueront ainsi les bénéfices qu'ils peuvent obtenir de ce type d'intervention.

Ce livre s'adresse également aux managers et aux directeurs qui ont déjà intégré une dimension de manager coach dans leurs pratiques. Ils pourront élargir cette compétence au coaching des groupes et des organisations.

Vous est-il déjà arrivé de vous demander ce qui se passait dans un groupe ? Vous observez des conflits mais vous n'en comprenez pas l'origine. Vous agissez pour donner de la cohésion à une équipe, mais sans résultat… Que se passe-t-il ? Quelles sont les forces à l'œuvre pour qu'une organisation fonctionne bien un jour, et mal le lendemain ? Existe-t-il des outils qui permettent de comprendre et d'agir avec efficacité sur le pilotage d'un groupe ou d'une organisation ?

Le coaching

Le coaching a d'abord fait ses preuves dans le monde du sport de haut niveau aux États-Unis. Il est arrivé en Europe dans les années 80 et il a vite connu un essort important.

Le coaching est un accompagnement personnalisé. Par le biais d'une série d'entretiens, le coach aide à mobiliser ou acquérir les attitudes et compétences les plus utiles à la réalisation d'objectifs professionnels ou personnels. Le but est d'aider le « client » à développer son potentiel et devenir ainsi plus autonome.

L'attitude du coach consiste tout d'abord à écouter, comprendre, et laisser travailler son intuition. Être capable d'entendre ce qui se dit et ne se dit pas, être capable de repérer les écarts entre ce qui est annoncé et ce qui est absent constituent des compétences fondamentales pour un coach. Mais le coach n'est pas un psychiatre. Ses « clients » sont des gens sains et bien portants. Il est à la fois interlocuteur et confident du coaché pendant une durée limitée. Il cherche à comprendre sans juger. En respectant une éthique solide, le coach accompagne son client dans les changements qu'il souhaite et qu'il ne peut réaliser seul. La solution réside bien souvent dans la manière de poser le problème. Le coach ne donne pas de conseils. Il amène le client à prendre conscience de son potentiel et à développer ses propres solutions. Le but visé par le coaching est l'autonomie.

Le coaching des organisations

Aujourd'hui, le monde du coaching s'est structuré. On distingue classiquement trois grands domaines parmi lesquels le coaching des organisations apparaît comme une valeur sûre.

Le **coaching individuel** a pour but d'accompagner une personne dans le développement de ses compétences professionnelles. Les problématiques traitées concernent des aspects identitaires, managériaux ou culturels. Ce type de coaching est le plus ancien, celui d'origine. Il nécessite de la part du coach un minimum d'expérience à un poste d'encadrement et des compétences en psychologie.

Le **coaching d'équipe** porte sur la cohésion et la façon d'améliorer la performance collective d'une équipe. Coacher une équipe consiste à l'accompagner pour qu'elle identifie et développe elle-même ses ressources face aux problématiques qu'elle rencontre.

Cependant, les clients et les professionnels du coaching ont senti que les problèmes rencontrés dans les équipes n'étaient souvent que le symptôme d'un dysfonctionnement plus vaste des

faits sociaux qui affectaient le système tout entier. La notion de **coaching d'organisation** est née de ce constat. Tout en intégrant le coaching individuel et le coaching d'équipe, le coaching d'organisation vise plus largement les grandes fonctions de l'entité. Le fruit des recherches et des pratiques est maintenant suffisamment avancé pour que l'on puisse présenter une démarche structurée et cohérente.

Parmi les modèles actuels, la théorie organisationnelle de Berne (TOB) propose à la fois une grille de lecture pertinente et une méthodologie d'intervention efficace pour accompagner les groupes et les organisations. En fait, la TOB est un modèle abusivement appelé « théorie ». Mais ce terme est maintenant entré dans le langage courant des coachs et nous maintiendrons cette terminologie.

> **Coacher une organisation** consiste à préparer et accompagner les changements de l'organisation. Ces changements portent sur **trois axes majeurs** : le sens, les structures et les processus relationnels entre sous-groupes.
> Pour préparer les changements, le coach s'appuie sur un diagnostic qu'il partage avec son client. Vient ensuite le temps de l'accompagnement, durant lequel le coach aide l'organisation à changer en tenant compte des contraintes extérieures, de la vision des dirigeants et de la créativité des équipes.

Le coaching d'organisation est particulièrement bien adapté dans les situations suivantes : projet d'entreprise, réorganisation, restructuration, fusion…

Le coach

Le coaching d'organisation requiert de la part du coach une compétence ou une expérience de leader et un solide bagage en sociologie. Coacher une organisation consiste d'abord à explorer les leviers du système qui lui ont permis d'évoluer et d'arriver au stade actuel. Compte tenu de la multitude des portes d'entrée, de la complexité des structures et d'une certaine dose de mystère inhérent aux phénomènes humains, le coach en organisation a tout intérêt à adopter une position humble. Il ne sait pas tout, ne

© InterEditions – Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

saura jamais tout, ne comprendra ni ne maîtrisera tout. Pour le bien de son client et le sien, il a intérêt à être dénué de projet *sur* l'organisation, mais conscient qu'il œuvre *pour* l'organisation.

La démarche du coaching d'organisation s'apparente davantage à la médecine chinoise qu'à la médecine occidentale. Le médecin oriental prend le pouls de ses patients. Il perçoit les déséquilibres entre les grandes fonctions du corps humain. Le médecin occidental, en revanche, s'appuie sur une batterie d'analyses pour identifier l'organe malade qu'il cherchera à traiter isolément. Le médecin chinois rectifie les fonctions déséquilibrées de façon à faire circuler le surplus d'énergie vers les endroits où elle manque. Il est typiquement dans une démarche systémique de rééquilibrage. Le médecin occidental, quant à lui, prescrit un médicament pour combattre le mal. À forte dose, ce remède peut avoir des effets secondaires si graves qu'il affaiblit plus qu'il ne guérit. Cela ne veut pas dire que le coach en organisation ne songera jamais à préconiser une cure drastique à l'organisation. Mais dans ce cas il devra changer de rôle et devenir consultant. Ces deux rôles, coach et consultant, sont fondamentalement différents et s'excluent mutuellement. Le consultant intervient directement sur l'activité de l'organisation. Il préconise ce qu'il faut faire. Le coach ne connaît pas la solution à l'avance, mais il aide son client à la trouver.

Quoi qu'il arrive, les changements suivent toujours deux mouvements : un mouvement de concentration où l'énergie du changement est consacrée au recentrage, à la structuration ou aux procédures dans les relations, et un mouvement d'expansion où l'énergie est consacrée à explorer les enjeux, le sens des actions, l'ouverture des frontières et la spontanéité des relations entre les membres.

L'origine de la théorie organisationnelle d'Eric Berne

En 1963, Eric Berne, l'inventeur d'une théorie des relations humaines appelée analyse transactionnelle (AT), publie *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*[1]. Cet ouvrage est publié dans l'indifférence générale. À quoi est-ce dû ? Les exemples

1. Berne E. (1963). *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, New York, Grove Press, Inc.

choisis, la confusion des idées et l'imprécision de certains concepts y sont pour beaucoup. Pourtant, le livre fourmille d'observations suggestives. Les réflexions de l'auteur sont pertinentes et riches de promesses. Mais il faut attendre 1975 pour qu'un Américain, Elliot M. Fox, synthétise l'ouvrage de Berne en un article intitulé « *Eric Berne's Theory of organizations* » traduit en français trois ans plus tard[1]. La théorie organisationnelle de Berne (TOB) était née !

> La théorie organisationnelle de Berne (TOB) est un modèle sociologique et systémique. Elle cherche à comprendre et modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations.

Depuis quelques années, de nombreux consultants et managers utilisent la TOB comme modèle pour piloter les groupes dont ils ont la charge. Ils se sont formés dans différentes écoles spécialisées. Mais il manquait un livre clair, pratique et accessible sur le sujet. Cet ouvrage est destiné à combler cette lacune et apporter sa pierre à l'édifice.

Les pages que le lecteur va découvrir sont le résultat d'un travail de vulgarisation de l'ouvrage d'Eric Berne[2] et suivent un fil conducteur qui alterne entre la pensée de Berne et la synthèse de Fox. Il est également le fruit du rassemblement d'articles parus dans les revues *Actualités en analyse transactionnelle*[3] des notes prises aux séminaires de Gilles Pellerin et d'apports originaux de l'auteur.

1. Fox E. M. (1975). « La théorie organisationnelle de Berne », *Les Classiques de l'analyse transactionnelle*, vol. 1, Paris, IFAT, 1978, p. 224-230.
2. Berne E. (2005). *Structure et Dynamique des organisations et des groupes*, Calluire, Les Éditions d'analyse transactionnelle.
3. *Actualités en analyse transactionnelle*. Revue trimestrielle de l'Institut français d'analyse transactionnelle (www.editionsat.fr).

© InterEditions – Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

Comment lire ce livre ?

Ce livre comprend quatre grandes parties.

- La première partie permet de découvrir les composantes d'un groupe et d'une organisation vues sous l'angle de la théorie organisationnelle de Berne (TOB).
- La deuxième partie donne une porte d'entrée originale et pertinente sur la notion d'autorité et de dynamique des groupes.
- La troisième partie indique concrètement comment préparer et accompagner les changements.
- Quant à la quatrième partie, elle porte sur les spécificités du métier de coach – aucun coach ne pouvant faire l'économie d'un regard sur soi dans son interaction avec le groupe.

Comme cet ouvrage se veut pratique et pédagogique, l'auteur propose une boîte à outils à la fin de certains chapitres. Le lecteur y trouvera un résumé, des conseils d'expert et des questions qui l'aideront à concevoir un coaching d'organisation.

Enfin, pour faciliter les allers-retours et l'intégration de la TOB, un index précis et complet se trouve en fin d'ouvrage

Nous vous souhaitons une bonne lecture et un franc succès dans vos prochaines missions grâce à la théorie organisationnelle de Berne !

Partie

I DÉCOUVRIR LES COMPOSANTES D'UN GROUPE ET D'UNE ORGANISATION GRÂCE À LA THÉORIE ORGANISATIONNELLE DE BERNE

L'observateur voit le groupe tel qu'il se présente à un instant donné. Les outils descriptifs de la TOB permettent au coach de nommer les constituants fondamentaux du groupe et de l'organisation.

1

LE GROUPE À L'ORIGINE

MASSES, FOULES, GROUPES, ORGANISATIONS… Ces termes sont souvent utilisés, mais quelles différences fait-on entre ces regroupements d'hommes et de femmes ? Même si la réponse dépend largement du point de vue de l'observateur, il est souhaitable de les distinguer pour comprendre le fonctionnement des rassemblements humains.

GROUPE, MASSE, ASSEMBLÉE : LES DIFFÉRENCES

Une **masse** est un rassemblement indifférencié, sans structure particulière, au sein duquel personne ne peut prédire avec certitude à quelle catégorie appartiennent ses voisins. Chacun s'adonne à ses occupations sans intérêt particulier pour l'autre. *La masse des créanciers.* Les individus d'une masse sont souvent très nombreux et dispersés physiquement.

Quelquefois, un groupe se désorganise et régresse jusqu'au stade de masse. Les structures volent en éclats, c'est la panique : sauve qui peut !

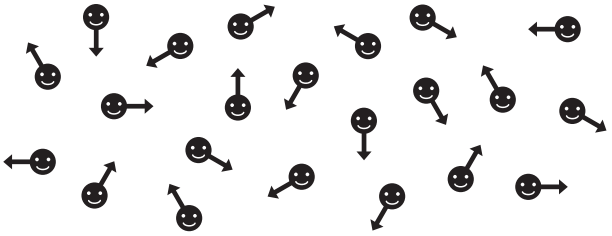

Figure 1 – Une masse

Bien qu'une **foule** n'ait pas de frontière, et que chacun puisse en faire partie, chacun vise à satisfaire le même besoin, mais individuellement. Les individus d'une foule ont le même objectif mais n'interagissent pas pour le réaliser. En l'absence de leadership, personne en particulier ne décide pour l'ensemble. Dans une foule, les comportements individuels sont grégaires. On s'imite les uns les autres. L'avantage d'un tel rassemblement est sa réactivité remarquable aux moindres variations de l'environnement. Mais la réaction en chaîne si bien décrite par Rabelais avec l'exemple des moutons de Panurge en constitue le principal inconvénient. Chacun suit le précédent et tous se retrouvent dans le ravin.

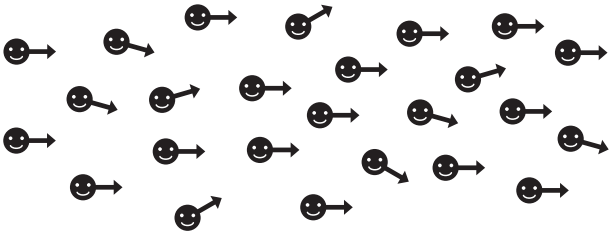

Figure 2 – Une foule

À la différence d'une masse ou d'une foule, une **assemblée** est un rassemblement qui comporte déjà une **frontière externe** séparant ceux qui « en font partie » de « ceux qui n'en font par partie », c'est-à-dire « les autres », les exclus.

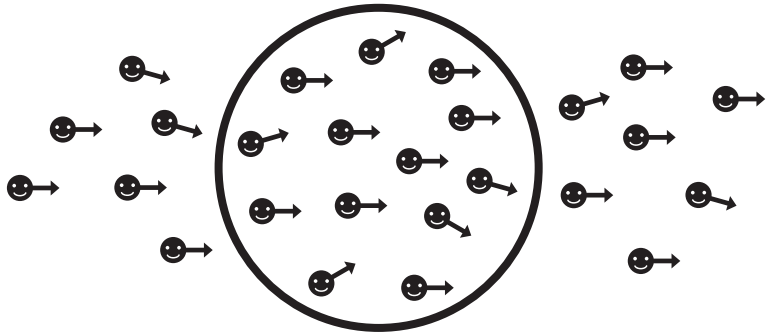

Figure 3 – Une assemblée

Les *newsgroups* sur Internet sont des exemples d'assemblées.

Un **groupe** ou une **organisation** est une assemblée qui comporte une **frontière interne** délimitant une zone où se prennent les décisions. Cette zone est appelée **leadership**. À la périphérie se trouve la zone des membres, ou **membership** qui suivent les décisions (cf. figure 15).

Attention ! Leadership et membership sont des fonctions. Celles-ci sont incarnées par un ou plusieurs individus qui jouent les rôles de leader ou de membres.

> Un **groupe** est un système de personnes en interaction qui œuvrent en commun pour produire une activité dans un environnement donné. Le groupe est doté d'une frontière externe et d'au moins une frontière interne.
> Exemple : le *groupe* des commerciaux comprend 100 vendeurs, 5 chefs des ventes et 1 directeur commercial.

L'une des difficultés quand on commence une mission de coaching est de bien définir la frontière externe. De quel système parle-t-on ? De quelle entité s'agit-il ?

© InterEditions – Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

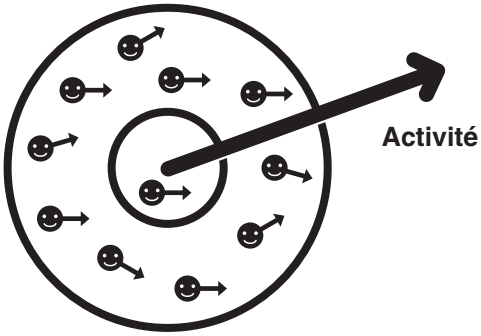

Figure 4 – Un groupe

Quand les frontières sont nombreuses, les interactions entre les sous-groupes deviennent complexes. On ne parle plus de groupe mais d'organisation. On remarque que le mot « organisation » à la même racine que le mot « organiser ».

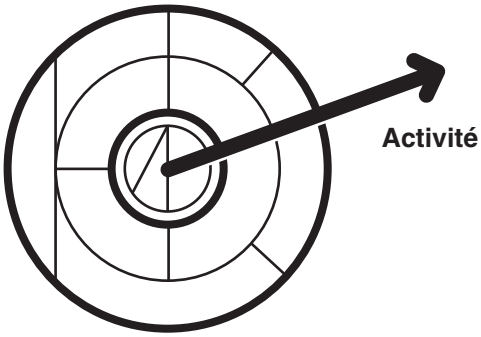

Figure 5 – Une organisation

Mais un tel schéma devient vite confus et illisible. C'est pour cette raison que le coach en TOB préfère utiliser une autre représentation graphique : le tableau synthétique de Fox[1]. Nous y reviendrons plus largement dans les pages suivantes.

1. Fox E. M. (1975). « La théorie organisationnelle de Berne », *op. cit*.

Une **organisation** est un agencement organisé et interdépendant d'individus et de groupes qui communiquent entre eux pour la réalisation d'une certaine activité.

L'organisation présente donc les traits suivants :

- division des tâches
- distribution des rôles
- système d'autorité
- système de communications
- système de contribution/rétribution.

Quelques fois, par abus de langage, nous utiliserons le terme *groupe* pour désigner aussi bien un groupe simple qu'une organisation. Mais quand la compréhension du texte l'exigera, nous préciserons s'il s'agit d'un groupe simple ou d'une organisation.

INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT

Quand l'informatique numérique est arrivée dans l'univers de la photo argentique, la société Kodak n'a pas mesuré l'enjeu de cette nouvelle technologie. Depuis un siècle, les clichés se faisaient avec la chimie des sels d'argent. Mais en quelques années, l'informatique a complètement bouleversé le monde de la photo. Faute d'avoir su s'adapter aux modifications de son environnement, Kodak a dû licencier une grande partie de son personnel.

Ce qui entoure l'espace du groupe est appelé l'**environnement externe**. C'est là que le groupe trouve sa raison d'être. Cet univers hors de l'espace du groupe exerce une influence majeure sur l'activité.

Le groupe ne vit jamais seul, il est toujours tributaire de l'extérieur. L'environnement du groupe, c'est son oxygène.

© InterEditions – Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

Cependant, même si l'environnement pourvoit aux besoins du groupe, il n'en comporte pas moins un certain nombre de menaces.

Menaces, opportunités, clients, ressources, sont des facteurs à surveiller de près ! C'est la mission essentielle du leader. Parmi ces éléments, certains sont d'une importance vitale. Ces **éléments stratégiques** conditionnent l'existence et la survie du groupe. Une organisation qui sous-estime ces **acteurs et facteurs-clés** est condamnée à disparaître. Toutefois, les facteurs-clés des uns ne sont pas toujours ceux des autres. Un été pluvieux est une aubaine pour les fabricants de parapluies, mais une catastrophe pour le commerce des maillots de bain !

Le groupe délimite ainsi dans son environnement comme un espace géographique ou psychologique appelé **espace du groupe.**
Exemple : ceux de mon entreprise ; nous les Dupont ; les élèves de la promotion 1982 ; etc.

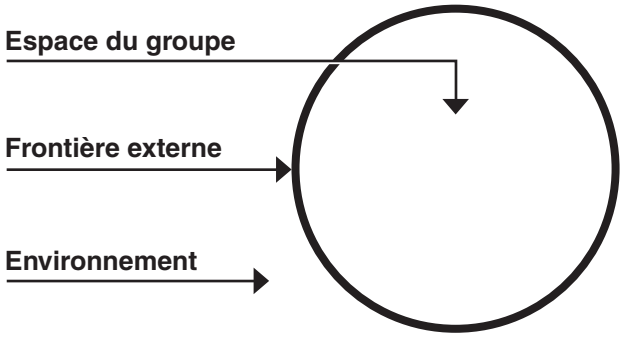

Figure 6 – L'espace du groupe et son environnement

LE GROUPE EN GESTATION

La tendance à se grouper n'est pas propre à l'espèce humaine. Avant de devenir une réalité, **tout groupe commence par une idée**. Elle peut germer dans l'esprit des fondateurs et être débattue

pendant des années, comme l'Union européenne. Mais quelquefois l'urgence crée le groupe : « *Vite vite ! Toi par ici, moi par-là !* » Dans l'urgence, un petit groupe vient de se former. Un leader en prend la tête. Sans discuter, tout le monde obéit. Le chef rassure par sa présence et permet au groupe de surmonter sa peur devant l'inconnu et certaines actions à mener.

La naissance du groupe résulte d'un mouvement de tension entre un danger commun et un objectif commun. Un système de « **contribution/rétribution** » plus ou moins élaboré s'installe en chacun. Bien que l'individu sache à peu près ce qu'il apporte et ce qu'il espère recevoir, les contributions et les rétributions ne sont pas perçues de la même manière par tous. Elles varient d'un membre à l'autre et sont largement inconscientes.

Dès sa création, les fantasmes et les attentes de chacun se projettent sur le groupe. Or c'est souvent l'imaginaire qui guide les comportements. Il est donc important de verbaliser ces idées et ces attentes lors des premières rencontres. De cette façon, on réduit l'écart entre imaginaire et réalité.

Un **besoin archaïque de défense du territoire** se retrouve dans tout groupe. Le marquage des frontières par des objets personnels est une manifestation archaïque que l'on retrouve dans toutes les communautés. Les mâles des mammifères évolués déposent leurs crottes ou leur urine pour marquer leur territoire. La notion de *propriété* semble-t-il, est très liée à celle de *propreté*.

> Ce qui m'est propre est ce qui m'appartient.
> Les malpropres ne respectent pas nos us et coutumes.

Même si le groupe s'accorde apparemment sur la tâche à accomplir, il existe des stratégies individuelles. Ces desseins personnels peuvent être complémentaires, ou en contradiction avec le niveau apparent de la tâche. On peut donc se poser la question suivante : pourquoi les gens font groupe et ressentent le besoin de se rassembler ? En effet, la vie de groupe pose un problème fondamental pour tout individu : comment concilier ses propres **pulsions égoïstes**, avec les **restrictions imposées par**

© InterEditions – Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

la vie en groupe ? L'individualisme se décline en termes de manque et de besoin : manque de reconnaissance, besoin de sécurité, manque d'argent, besoin de relations stables.

Toujours est-il que les individus vont comparer les bénéfices et les pertes : *pour quelles raisons aurai-je intérêt à faire partie du groupe ? À quoi devrai-je renoncer ?* Si les gains obtenus par son appartenance sont supérieurs aux pertes éventuelles auxquelles il doit consentir, il mettra une partie de son énergie individuelle au service du groupe. Mais s'il ne perçoit pas son intérêt personnel, il renoncera à s'impliquer dans le jeu collectif et fera cavalier seul. Quand l'individu comprend qu'il a besoin de la force et de la cohésion du groupe pour satisfaire ses propres manques, il est alors prêt à mettre une partie de ses inclinations individuelles au service du collectif.

POURQUOI FAUT-IL UN CHEF ?

Nous sommes tous prêts à renoncer à une partie de nos inclinations individuelles dans l'espoir d'un avenir meilleur. Quand l'individu isolé se sent trop faible, il cherche à s'associer en mettant en avant des liens d'amitié ou d'intérêt dans l'espoir de retirer quelque avantage de cette coopération. Il est alors prêt à payer un certain prix pour faire partie du groupe. Le véritable motif pour créer un groupe est la **nécessité**.

Une fois rassemblés, les individus vont **voir leur temps se structurer autour d'une activité** commune. D'ailleurs, chacun apprécie que le leader soit le principal acteur de cette structuration. C'est l'un des facteurs qui nous pousse au dévouement envers les chefs.

> Le **leader** d'un groupe est une personne dont les membres reconnaissent le droit unilatéral de prendre des initiatives, d'imposer des sanctions et de pouvoir les faire respecter, dans le but de structurer l'activité commune.

Un leader est d'autant plus apprécié qu'il est doté d'une **capacité de vision** des situations et de leurs évolutions possibles. Il ne perçoit pas seulement les éléments observables par la plupart, mais