



## L'EFFICACITE D'UN GROUPE

*Experts FAVI : Les leaders*

Au Japon, société de culture historiquement collective, le travail en groupe doit valoriser le groupe.

En France, pays de culture historiquement individualiste, le travail en groupe doit valoriser les individus et si possible, tous et chaque individu.

Si le groupe n'en valorise que quelques uns, alors des tensions vont naître en son sein, ce qui rendra la gestion par groupe moins productive qu'une gestion classique des individus.

De plus, un ensemble parfait n'est pas la somme d'éléments individuellement parfaits, mais un équilibre harmonieux entre éléments plus ou moins parfaits mais complémentaires.

On peut même penser que des éléments parfaits génèrent moins d'interactions positives que des éléments harmonieusement imparfaits, et la productivité globale du groupe résulte plus des interactions positives que de la qualité intrinsèque de chacun de ses éléments.

Une belle et bonne voiture n'est pas la somme de composants esthétiquement parfaits, mais un équilibre, un compromis qui dégage une personnalité propre à chaque véhicule.

Une boîte de vitesses, où tous les composants sont à leur valeur nominale, fonctionne moins bien qu'une boîte où chaque composant demeure dans ses tolérances fonctionnelles.

Ceci ne contredit pas la loi de perte de Tagushi (voir fiche n° 16) mais la complète.

De fait, la force d'une chaîne n'est pas la force de son maillon le plus faible, mais la force de sa liaison inter-maillons la plus faible.

Rien ne sert d'avoir des maillons pris individuellement très résistants s'ils manquent de cohésion entre eux.

L'importance des interactions positives explique qu'un individu "mauvais" dans un groupe peut se révéler "bon" dans un autre, et qu'un groupe globalement "mauvais" peut se révéler "bon" avec un autre animateur.

De même un animateur "mauvais" avec un groupe peut se révéler "bon" avec un autre.

D'où le rôle primordial et critique du chef d'orchestre, qui constitue les groupes de solistes pour faire des ensembles instrumentaux équilibrés, puis positionne chacun de ces ensembles au sein de l'orchestre.

Si les cuivres jouent plus ou moins fort que les cordes, cela change complètement la couleur de l'orchestre et peut transformer, toutes choses étant strictement égales par ailleurs, l'harmonie en cacophonie.

Là résident toute la beauté et la difficulté du "management" à quelque niveau que ce soit, du plus dur et délicat : celui du leader, au plus simple : celui du cadre.

Pour rappel MANAGER vient du français MENAGER, et peut se traduire par :

*" Science de "ménager" les individus, et "d'aménager" les structures pour générer le plus d'interactions positives orientées vers la recherche du plus grand amour de chaque client".*

La gestion de groupes est la base de la démarche productive (voir fiche n°59) et est un préalable à la génération "spontanée" de réseau (voir fiche n° 62)

