



GROUPE SOCIUS
C O N S E I L S

La Lettre Socius

Numéro 11 . Février 1991

EDITORIAL

Pour l'équipe Socius, 1990 fut marquée par :

- une demande d'interventions en progression par rapport à 1989,
- des recherches sur des sujets variés,
- des résultats dont nous sommes fiers.

1991 sera l'occasion d'une collaboration avec vous dans une rencontre d'expertise, de réflexion, de conseil ou de formation.

La Lettre Socius N°10 présentait notre groupe, son mode de fonctionnement et ses orientations éthiques utiles aujourd'hui pour trier parmi les centaines de structures qui commettent conseils et formation.

La Lettre Socius N°11 vous propose une piste de réflexion : " Carapace et... squelette", une image, bien sûr, qui veut suggérer des différences fondamentales et nous aider à comprendre les difficultés d'évolution de nos systèmes d'organisation, trop souvent basés sur la défiance et peu propices à l'éclosion d'un climat de confiance libérateur. C'est encore et toujours par l'histoire, la philosophie, la psychologie, la théologie et l'ethnologie, et leurs leçons, que l'on comprendra le "système humain", qui en fin de compte promeut et induit l'action de l'Entreprise. C'est la mission de l'équipe des consultants SOCIUS depuis déjà 7 ans et pour de longues années encore. En effet, la dimension culturelle de l'entreprise de demain ne sera ni une doctrine venue de l'Ouest ou de l'Est, ni une mode en provenance de Harvard ou de Dauphine, mais une forme de connaissance plurielle qui permettra à l'individu de " lâcher ses coups", de ne pas "jouer petit bras", et aux responsables de guider et diriger.

Eric MARCHAND
Président Directeur Général

SOMMAIRE

Editorialp 1

Carapaces et squelettesp 1

Application aux
ressources humainesp 2

CARAPACES ET SQUELETTES

Les êtres vivants, au delà de l'amibe ou du ver de terre se constituent un squelette, une ossature, une charpente, une carapace, et réintègrent ainsi le minéral dans leur organisme. Ce qui est intéressant, ce sont les deux méthodes choisies : Exosquelette ou Endosquelette.

L'exosquelette, c'est une carapace, celle de l'insecte ou celle du crustacé. L'endosquelette concerne les mammifères, les oiseaux, les humains: c'est la méthode des animaux supérieurs.

Et il existe des liens entre notre structure organique, notre pensée et notre action qui ne sont pas toujours d'ordre rationnel...

Les communautés humaines adoptent très naturellement ces deux solutions : certaines s'abritent derrière une carapace qui protègent,

d'autres s'appuient sur une structure interne, non apparente et non protectrice, le squelette.

On peut dire de façon schématique que les "groupes-carapace" sont enfermés et que les "groupes-squelette" sont structurés.

On essaiera de voir ce qui les différencie fondamentalement dans leurs habitudes et leurs comportements, ces deux notions procédant bien évidemment d'une CULTURE.

On citera, par exemple, les cités

antiques, la ville du Moyen Age et l'agglomération moderne. Même fortifiée, la cité antique est composée de citoyens et est structurée par leurs rapports tandis que la ville du Moyen Age est davantage définie par son enceinte et ceux qui la défendent.

La ville moderne n'est jamais définie par une enceinte, elle est apparemment un ensemble de relations, de branchements, de carrefours et de places, mais elle est aussi bien défendue par le cadastre et le prix du terrain que la ville du Moyen Age par son enceinte.

On peut aussi bien définir un jardin par une parcelle du terrain communal que par des carrés de légumes, de fleurs et d'arbres fruitiers. Il est possible de définir un pays par ses frontières, ou bien par sa langue, sa culture, son histoire, ses activités ou encore par sa population.

Pour évoquer de nouveau les groupes humains les plus simples, le meilleur exemple de "groupe-carapace" est représenté par les passagers d'un wagon de chemin de fer, que l'on opposera à une équipe soudée par une même activité comme exemple de "groupe-squelette".

Opposition et confusion

Certes, **les deux réalités coexistent toujours** : il faut savoir la priorité entre elles. Une ville se définit par ses remparts ou les limites de ses propriétés publiques et privées, en même temps qu'elle se définit par sa situation à un noeud de communication, par son activité et par le type de relations qui unit et sépare ses citoyens. **Ce sont quand même deux mouvements opposés** : dans un cas, on ferme, on filtre, on contrôle. Dans l'autre cas, on attire, on ménage le passage, on rassemble. Il s'ensuit toute une série de conflits entre la ville et ses murailles, le bourg et le faubourg, la cité et la ville ou même le dynamisme économique et la spéculation foncière, etc..

L'opposition va plus loin, car une des deux attitudes est nuancée, l'autre est simplificatrice.

Celui qui a opté pour l'endosquelette est obligé de se doter aussi d'une

protection externe (peau, fourrure, vêtements).

Un "groupe-carapace" peut ne pas avoir de squelette, mais un "groupe-squelette" a presque toujours une carapace: la différence, c'est qu'il n'en est pas prisonnier, qu'elle est moins lourde, moins raide, qu'il peut en changer, etc....

Quand on fait un choix absolu, on aboutit à un "groupe-carapace", enfermé dans une muraille ou une idéologie.

Quand on choisit de vivre dans un "groupe-squelette", un choix n'est pas absolu; on doit sans cesse accepter et savoir utiliser ce que l'on n'a pas toujours choisi. C'est la grande faiblesse des "groupes-squelettes" : ils sont nuancés, difficiles à définir, mouvants dans leur apparence et invisibles dans leur structure profonde.

Quand on choisit le squelette, on choisit des priorités et on ne rejette rien. Quand on choisit la carapace, on construit une muraille, avec des pierres ou avec des dogmes, entre ce qu'on accepte et ce qu'on refuse.

Une grande difficulté des temps actuels vient de ce que la carapace est devenue presque aussi invisible que le squelette.

On ne construit plus de muraille, on fait des contrôles, si proches de la vie quotidienne qu'ils se confondent avec son organisation. Entre la carapace et le squelette, le choix devient plus difficile à faire, c'est devenu un piège subtil.

Pourtant, l'urgence est la même : l'Europe et le monde ont été ravagés pendant plus d'un siècle par des rivalités de frontières!

Le discours qui exalte les frontières, suscite facilement et vite, des sentiments puissants utilisables à volonté. Ce n'est que tout récemment qu'on a commencé à relativiser les frontières en Europe occidentale, les différentes nations renonçant peu à peu à contrôler les hommes et les marchandises à leurs postes de douane. Les frontières ne disparaissent pas pour autant : simplement, elles perdent peu à peu leur priorité.

Carapaces, squelettes et ressources humaines.

L'article précédent pourrait paraître une réflexion de fond intéressante mais non opérationnelle si l'on ne donnait ici quelques exemples d'utilisation.

Les plans

Dans l'entreprise, à de nombreux niveaux, sont élaborés des plans. Plans marketing, plan de communication, plan de formation, budgets, plans de développement, plan de carrière... En tant que décideur, en demandant à un collaborateur de bâtir un plan de quelque nature que ce soit, quelle est la demande ?

- Etablir un plan squelette pour donner un axe directeur à l'action, fixer un déroulement, un découpage de temps, en tous cas, mettre en place des éléments fragiles, contestables et donc risquer un vécu différent des prévisions?

- Organiser un plan carapace pour constituer un cadre, des limites à l'action et faire en sorte que le vécu soit

contenu dans des marges prévues d'avance.

La vision du décideur, même claire, n'est pas, pour autant, clairement perçue par son entourage. Il est nécessaire aujourd'hui de faire travailler les capacités individuelles d'imagination et de décision de l'être humain et le mettre ainsi dans une logique de connaissance lui permettant une attitude de responsable.

L'appréciation

Combien de décideurs, de responsables en ressources humaines avons-nous rencontrés, fatigués par des semaines de conception de documents, de procédures, de formations, le plus souvent d'une intelligence, d'une précision, d'un graphisme exemplaires et dignes de publication, mais ayant été refusés, contestés, dévoyés parce qu'ils étaient source de déséquilibre!

Malgré cela, les méthodes d'appréciation sont nombreuses et bien connues.

A l'inverse, l'Europe orientale, ayant cherché à se fabriquer une carapace dogmatique et idéologique, n'y est pas parvenue, et pour masquer son échec, a dû construire à l'extérieur d'elle-même une gigantesque carapace militaire et policière. La construction de cette carapace eut deux conséquences :

- son poids et son prix ont épuisé les forces vives des pays qu'elle prétendait protéger.

- la vie dans cette carapace, la façon d'être, même à l'intérieur des frontières, a, peu à peu, transformé chaque citoyen en être fragile et mou qu'il est nécessaire d'enfermer à nouveau à l'intérieur d'un contrôle administratif. On comprend mieux alors l'enjeu de la bataille entre Trotsky et Staline, ce dernier affirmant que fermer les frontières sur la révolution communiste revenait-en renonçant au prosélytisme, c'est-à-dire à l'extérieur- à abandonner l'idéologie.

Une problématique subtile

Tout ceci est à la fois un environnement et une leçon pour l'Entreprise qui doit choisir entre deux possibilités :

*Les publications sur le sujet occupent des rayonnages, mais une question est souvent passée sous silence avant même le début du travail. **Pour l'entreprise, l'appréciation est-elle un squelette de progrès ou une carapace de contrôle?***

Dans un climat historique quia institué le contrôle comme garantie de fonctionnement, personne ne peut, sur une simple déclaration, croire qu'une appréciation puisse être l'occasion d'écoute, temps de recul et d'analyse du passé, temps de tolérance par rapport aux résultats, temps d'espoir pour l'avenir.

Seule l'appréciation "squelette" peut être acceptée, mais le travail préalable sur les mentalités est presque aussi vaste que le travail matériel de conception de l'outil et des supports. De la qualification à la formation, du développement de l'écoute dans l'entreprise à la remise en cause d'un système de rémunération, d'une modi-

- Se construire un squelette, invisible matériellement et intellectuellement, pour avancer dans un domaine quelconque du savoir et du savoir-faire.

Il s'ensuit un projet, une finalité, qui groupent et motivent les acteurs de l'entreprise, reliant les intérêts particuliers à l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'entreprise à l'intérêt général.

- Etre réaliste: c'est-à-dire faire ce que tout le monde fait ou peut faire.

Dès lors tout ce que l'entreprise fait peut être fait par d'autres. On ne se bat plus pour une conquête du monde par savoir et technique, mais pour éliminer les autres, les concurrents, conquérir un créneau, sinon un monopole. On privilégie alors les recettes éprouvées, on ferme les ateliers, les bureaux et les esprits, on cache les comptes et on se méfie des concurrents.

On se construit une carapace. Bien sûr, **on peut essayer d'éviter le choix**, refuser de donner une priorité à un aspect sur l'autre en remarquant, à juste titre, que les choses ne sont pas si tranchées mais alors, **on risque la médiocrité**, c'est-à-dire l'accumulation

de statut juridique (privatisation) à une dynamisation d'un personnel d'exécution, de la formation au métier de cadre à la mise en route d'une gestion prévisionnelle des emplois, nombreux sont les sujets qui nécessitent avant traitement une réflexion humaniste.

Beaucoup trop de techniciens ont cru comprendre 'le système humain et pensent ainsi faire maîtriser par l'informatique ou par l'expertise extérieure, les lois et les règles qui régissent les ressources humaines. Ce comportement n'aboutit qu'à renforcer la logique déductive, l'organisation scientiste du travail, et l'opposition entre le "savoir" et "l'agir".

Sur chacun des sujets ci-dessus, nous avons poussé des réflexions spécifiques, susceptibles d'être utilisées en conseil ou en formation dans le cadre d'une intervention technique ou en complémentarité avec le travail élaboré en entreprise.

E. Marchand

des défauts des deux choix, sans aucun de leurs avantages.

Nous retrouvons ici, par un tout autre raisonnement, les conclusions de M. Matsushita, l'un des porte-paroles du patronat japonais, qui disait: "Il faut choisir entre les entreprises qui protègent leurs hommes et les hommes qui protègent leur entreprise".

Dans le premier cas, les hommes vivent dans un abri organisé, on fait du social et de la communication comme la Comtesse de Ségur faisait la charité. On se doit de refuser tout ce qui menace les fameux "avantages acquis", vieille tradition ouvriériste qui a commencé il y a plus de cent ans lorsque les canuts de Lyon détruisirent les machines à tisser. Dans le second cas, les acteurs de l'entreprise sont au contact de l'extérieur, d'une manière ou d'une autre, directement. On doit se battre, s'instruire, se former, s'organiser, innover et les résultats n'ont rien à voir. Mais alors que penser de cette réflexion : une fausse solution prétend souvent supprimer les problèmes, une vraie solution fait jaillir les vrais problèmes, de façon positive et nouvelle.

La carapace des groupes qui se protègent par des définitions simples engendre des pensées simples dans lesquelles on prend en compte ce qui est mesurable, chiffrable, tangible, "concret", en négligeant le reste.

Au contraire, le "groupe-squelette" se pose des questions sur sa propre identité en même temps qu'il reçoit du monde extérieur des renseignements beaucoup trop nombreux et complexes pour pouvoir les réduire à quelques chiffres. Ce groupe est amené à vivre et à travailler à un autre niveau que le premier, plus difficile, plus stimulant, plus risqué... tout au moins en apparence.

Qu'est ce qui est le plus difficile et le plus risqué?

A notre avis, c'est de vouloir construire et gérer une entreprise avec des méthodes surannées ou de faire travailler intelligemment des hommes et des femmes en leur imposant des cadres et des contrôles simplistes. Il vaut mieux risquer de gagner que d'être sûr de perdre.

A. de Foucauld

Encore un mot...

**Vous pensez qu'une vision de généraliste peut vous enrichir,
 Vous trouvez que ces occasions de réfléchir sont alléchantes,
 Les thèmes vous intriguent-**

Téléphone : (1)



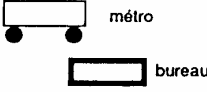

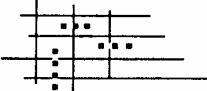
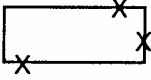
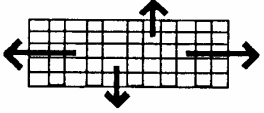
47.04.66.97 Télécopie:

(1)47.55.17.76

Adresse : 91 Avenue Kléber - 75116 PARIS

**Les séminaires se font essentiellement en interne, nous organisons
 périodiquement des séminaires inter-entreprises**

SOCIETE PSEUDO-RATIONNELLE ET PROLETARISANTE

<p>Les boîtes fermées</p>	 <p>Idées ou him boîtes, hommes en ruines</p>	 <p>Plan de ville ou du monde sentiers banalisés et contrôlés</p>	 <p>Limites visibles et invisibles</p>
<p>La révolution on casse La révolution doit trouver l'Intelligence de l'évolution</p> <p>■ ■</p> <p>L'évolution doit trouver la force de la révolution</p>	 <p>Idées ou him destructions effractions et vols</p> <p>ruines : * maisons en ruines hommes sans protections ...</p>	 <p>Barricades - grèves ou défilés on fait sauter les contrôles</p> <p>blocage</p>	 <p>On fait sauter les hiérarchies</p> <p>pagaille inefficacité</p>
<p>L'évolution on bouge, on ouvre</p>		<p>On passe on ouvre on bouge on déménage on évolue</p>	<p>On construit autre chose parce qu'on a bougé</p>

©Outils Socius