

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

La Lettre Socius

Numéro 13. Janvier 1992

EDITORIAL

SOCIUS déménage !

Après 9 années passées à Paris, nous nous installons dans des lieux plus calmes et surtout plus grands.

Depuis le mois de novembre, c'est à Viroflay, à côté de Versailles et en droite ligne du château que vous pouvez nous trouver et nous rendre visite.

Pour avoir souvent accompagné des déménagements pour nos clients en travaillant sur les résistances au changement, nous savons à quel point investir de nouveaux locaux est une bonne occasion de modifier les comportements, (Eh oui même vos consultants préférés ont des habitudes! !), et d'évoluer.

Ce que nous savons faire pour d'autres, nous devons pouvoir le faire pour nous.

Mais nous avons besoin d'un regard extérieur. Alors c'est peut être pour vous l'occasion de nous donner votre avis sur cette lettre et les différents documents que vous possédez. Cela nous aidera probablement à éclaircir notre langage.

Enfin l'équipe s'agrandit :

- un spécialiste du recrutement et de l'outplacement
- un spécialiste des problèmes de communication.

Et pour cette nouvelle année, nous souhaitons que tous nous agissions pour plus de tolérance et de compréhension des différences.

Eric MARCHAND

Président Directeur Général

SOMMAIRE

Editorial.....p 1

Avis de tempête.....p1

Le management contractuel... p2

La navigation au jour le jour.....p 4

1992 : Avis de tempête sur l'entreprise...

Le temps est au beau fixe?

Les côtes, les récifs, les balises se voient de loin. La nuit, les étoiles et les phares brillent. La tempête arrive? On ne voit plus grand chose, les communications radio deviennent incertaines, le radar peut perdre son antenne, le déplacement du navire est difficile à estimer. Une des grandes difficultés de la tempête, c'est l'incertitude. Prévoir la tempête, connaître sa position exacte et estimer les dérives, c'est un travail essentiel.

L'avenir est-il dramatique? Question futile, réponses tout à fait subjectives, mais le présent est incertain, alors comment naviguer?

Quelles sont nos incertitudes, quels sont les éléments incontrôlables dont la réunion constitue la tempête sur notre entreprise, autour de notre entreprise?

Les mots

Ces petites conventions sonores ou écrites sont le support principal de toute communication un peu élaborée. La révolution industrielle a commencé comme une série d'explosions et elle continue ainsi : en premier lieu-elle a multiplié nos puissances. L'artisan fabriquait des objets, un par un; l'usine produit par centaines, par milliers d'unités, toujours plus vite et toujours mieux.

... chacun à son poste.

Maintenant, ce sont nos connaissances qui explosent et qui fabriquent des quantités immenses de mots. Si on veut être à la mode, on peut parler de "software", mais ce sont toujours des mots ou des signes écrits.

Le vocabulaire d'une langue quelconque, l'anglais ou le chinois, tourne autour de 60.000 mots. Un homme cultivé en manie couramment 5.000, au plus. Balzac en utilisait un peu moins : jamais la culture d'un peuple n'a pu se concentrer dans l'esprit d'un seul homme, mais la concertation est relativement facile, personne n'est obligatoirement "débranché".

Du moins, cela était ainsi...

Aujourd'hui, une référence courante, le "Larousse Universel" en deux volumes, comprend déjà 140.000 mots et noms.

Une chaîne de grands magasins gère entre 50.000 et 400.000 références. L'inventaire des stocks de pièces détachées de l'armée US comprend 4.500.000 postes différents. L'ensemble de nos connaissances techniques utilise plus de 6.000.000 de mots différents : ce n'est qu'un début ! Nous abordons à peine le domaine des bio-technologies, or, tout compris, on estime le nombre d'espèces vivantes à un chiffre qui varierait entre 25 et 30 millions... Nous en avons déjà inventorié environ 1.600.000.

Il est à peine besoin de le dire : **l'explosion des mots n'est que le signe d'une explosion des connaissances**. Aucun être humain, aucun groupe ne peut se mesurer à cette explosion, ni à son ampleur, ni à sa violence. En plus de ce nous pouvons savoir personnellement, en plus de la culture du groupe auquel nous appartenons, nous devons apprendre à naviguer à travers les connaissances de l'humanité, comme à travers une mer agitée et sans repères visibles au quotidien.

Les connaissances

L'explosion des mots cache celle des connaissances, mais celle des connaissances cache celle des "techno-structures". Qui peut démêler le réseau des relations, des réactions, des communications entre les entreprises, les associations ou les groupes d'un état industrialisé? Qui peut discerner le cheminement des progrès techniques et les mouvements sociaux et les novations culturelles au sein de ces réseaux ? De toute façon, si cette étude

est possible, elle est dépassée dès son achèvement, et, si elle est publiée, elle modifie son objet. La conscience peut étudier les objets inconscients ou les êtres instinctifs, mais aucune super-conscience ne peut regarder de haut l'activité consciente de l'humanité... Tout au moins dans le domaine qui nous occupe. Sinon, cela ne ferait que déplacer le problème.

Comme le remarquait Molière, "il n'est pire sot qu'un sot savant". Si nous conservons une mentalité simpliste, appuyée sur le vraisemblable et le bon sens, la tempête née des nos propres connaissances et de nos réalisations nous emporte au hasard.

Les dérives, les courants inconscients.

Prenons exemple chez nous, dans notre brave petite France : pourquoi est-il si difficile de réformer l'Education Nationale ou la Sécurité Sociale ? Trop complexe, trop vaste : tous les jugements d'ensemble sont approximatifs ou négatifs, donc inopérants ou destructeurs. C'est facile de dire : c'est fichu ! Mais c'est ignorer l'essentiel, les milliers de tentatives, d'adaptations, de mutations, d'évolutions plus ou moins intelligentes qui se font jour ici ou là et qui sont porteuses de l'avenir et du possible. Mais qui peut juger, synthétiser, agir ? **Pourquoi est-ce si difficile d'avoir un regard utile sur des problèmes de ce genre? Parce que nous restons à ras de terre.** Sous le prétexte de rester concrets, nous ne regardons pas la prairie, nous comptons les brins d'herbe, nous fabriquons des listes de détails, des listes interminables, toujours inachevées. Nous passons notre journée à regarder les problèmes du jour; le jour passe, l'année passe, avec leurs problèmes : nous avons à peine fini de les compter et un jour nouveau est là, avec d'autres problèmes.

Nous voulons sortir des problèmes purement administratifs? Soit! Parlons économie, technique ou bien écologie. Regardons les mouvements fantastiques qui animent ces secteurs: quelle sera leur résultante? C'est-à-dire: où et dans quel sens, à quelle hauteur, avec quelle force, surgira la prochaine vague? Quel va être le vainqueur : la concentration des produits chimiques dans les eaux douces ou bien la mise en place accélérée des produits biodégradables et des stations

Chacun à son poste...

La navigation au quotidien, c'est en entreprise, la nécessité d'obtenir que chacun ait un rôle à bord.

Le plus souvent le rôle fait l'objet d'un contrat de travail, quelque fois d'une définition d'objectifs.

Nos actions de qualifications, nos formations de cadres, ou nos actions de conseils en management, nous conduisent souvent à aider à la mise en place de contrats d'objectifs. Une politique contractuelle devrait être en tous cas toujours liée à une action d'appréciation.

Des objectifs pour une appréciation

Définir des objectifs est une action pénible mais simple. Une bonne méthodologie prévoit les différentes phases nécessaires et ensuite "vogue la galère"...

d'épuration ? Qui va gagner cet autre combat entre les machines toujours plus perfectionnées qui suppriment des emplois et créent du chômage, et l'évolution qualitative de sociétés toujours plus riches, qui créent des activités nouvelles, prennent en charge malades et marginaux ? Quelle est la faiblesse que nous devons maîtriser aujourd'hui? Les faiblesses physiques? La pauvreté ? Les fragilités psychiques? L'ignorance? Tout à la fois bien sûr: il est loin le temps où Victor Hugo disait qu' "ouvrir une école, c'est fermer une prison". Il y a de plus en plus d'écoles et de plus en plus de prisons, et il est révolu aussi, le temps où Lénine pensait que les techniques modernes permettraient de changer les termes du problème social : "non plus à chacun selon ses moyens, mais à chacun selon ses besoins".

En fait, dans leur ensemble, les pays industrialisés se laissent emporter par ces mouvements qu'ils ne prévoient ni ne contrôlent.

Chacun gouverne à vue et la vue est de plus en plus courte. On appelle cela être réaliste : la myopie est-elle réaliste? Dans le langage courant, on dit "rester

Le management contractuel

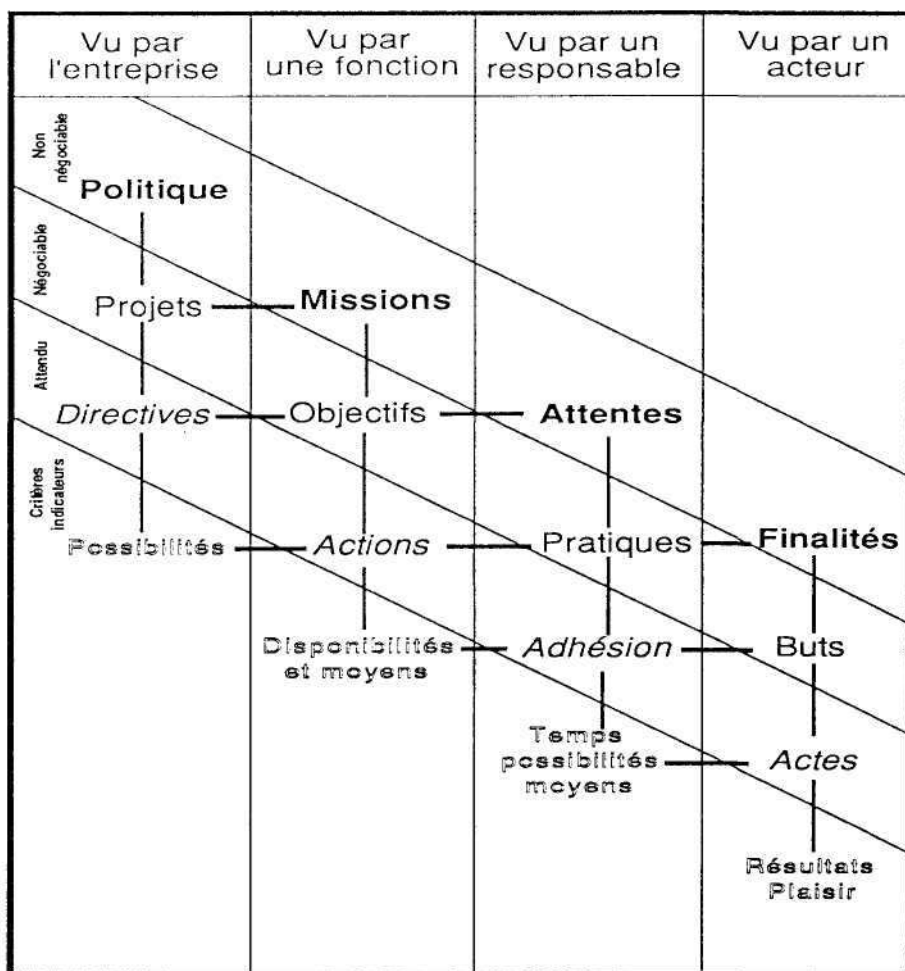
La galère, c'est le bon mot pour désigner, la mise en place. En effet sitôt défini les objectifs apparaissent une série de risques.

Des courants contraires, c'est-à-dire l'inertie de ceux qui ne peuvent pas déclarer leur hostilité, mais surtout usent du temps qui passe. C'est la traduction d'une impasse faite en amont de la définition d'objectif, en évitant la question " au nom de quoi, accepter un contrat ?" La réponse à cette question, c'est la définition des missions qui orientent des objectifs.

Des récifs hostiles

Les missions sont les finalités, qui donnent un sens à l'acceptation d'objectifs.

Mettre en place un management contractuel , nous le faisons en 6 phases, Cf. page suivante...



au ras des pâquerettes". C'est très poétique les pâquerettes, mais comme horizon, c'est celui des vers de terre. Laissons-là les vers de terre et gardons précieusement la poésie, cette merveilleuse abréviation. Les Japonais n'ont-ils pas inscrit au fronton d'une de leurs universités que le premier singe qui devint un homme fut celui qui se pencha pour cueillir un bouquet de fleurs?

Restons donc dans la poésie, mais au lieu de cueillir des pâquerettes, apprenons à naviguer dans l'incertain, avec des repères qui résistent au mauvais temps. Quels sont ces repères?

Les repères

Les valeurs, qui définissent tout le reste, tout ce qui est relatif. Comment ? En prenant un peu de recul, pour savoir à peu près ce qui se produira demain, dans ce jour qui n'aura que vingt-quatre heures et qui sera peut être trop agité pour que nous ayons le temps de réfléchir. Elevons nous au dessus des pâquerettes: l'horizon du ver de terre est trop limité, il ne va pas assez loin, ni pour la prospérité de notre compte en banque ni pour

l'espoir de notre cœur.

Laissons là les fulgurances de la poésie. Prendre de la hauteur, regarder au loin, prendre du recul, retrouver les valeurs... toutes ces expressions et d'autres encore n'ont qu'un même et unique but à exprimer : dédramatiser sans banaliser. Refuser de fuir, de se réfugier dans une niche, dans un trou ; regarder au loin, mais ne pas prétendre tout savoir : attendre l'inattendu en se donnant les moyens de le voir venir. Maîtriser le drame dans notre pensée, pour ne pas le subir dans les événements.

Ne pas prétendre changer le monde, échapper aux planifications, mais ne pas rester passifs, emportés au hasard par les événements, des événements dont nous affirmons trop vite qu'ils nous dépassent en oubliant que nous en sommes tous les acteurs. Au delà du tonnerre assourdissant de la Révolution industrielle et des progrès techniques, voir, entendre, comprendre, accepter cette évolution profonde qui nous fait passer peu à peu de l'étude de la matière à celle de l'histoire du monde. Entrer dans ce

chantier qui s'ouvre à nouveau, après des siècles d'abandon ou de bricolages : une connaissance de l'esprit de l'homme qui ne méprise pas le savoir technique, mais qui nous permettra d'en dégager les grandes lignes, de surmonter l'infini du détail.

Enfin, selon un mot célèbre qui mérite de passer en proverbe: "penser globalement, agir localement".

Si vous avez lu les pages précédentes, vous craignez à juste titre l'introduction sournoise d'un nouvel élément et vous avez raison. Le duel entre l'ignorance et la connaissance est sans fin. Connaissance et technique sont condamnées à poser plus de problèmes qu'elles n'en résolvent et à faire grandir notre ignorance vis à vis du réel tandis que nos propres connaissances dépassent de plus* en plus et notre vie personnelle et les groupes que nous pouvons créer.

Il faut donc passer de l'intelligence à la sagesse, à la sagesse pratique, à une sagesse qui possède ses propres techniques.

ATTENTION A NOTER:

GROUPE SOCIUS,
Nouvelle Adresse :
195 Av Général Leclerc
78220 - VIROFLAY Tel :
(1) 30.24.05.77 Télécopie :
(1) 30.24.19.14

Avis de tempête(fin)

Ici se manifeste le plus fortement l'importance que nous croyons pouvoir donner aux réflexions ci-dessus:

La sagesse pratique des esprits mesquins est routinière, triste, ennuyeuse et inefficace. Elle débouche le plus souvent sur des accusations morales et son cri de guerre est : "C'est pas juste !" Et elle a de bons arguments pour critiquer, aucun pour agir.

La sagesse d'un homme aux yeux ouverts sur le monde peut être souriante, efficace, dynamique, à la fois bienveillante et rusée, désintéressée et rentable : elle s'efforce de connaître les règles du jeu et elle joue..., avec plaisir.

On parle beaucoup d'une "éthique de l'entreprise". Par rapport à l'objectif que nous ne faisons qu'évoquer ici, les éthiques ont deux visages : ou bien elles sont un bavardage hypocrite, une langue de bois comme bien d'autres ; ou bien elles ne sont que la traduction dans la vie quotidienne des choix profonds qui justifient et orientent les tâches de chaque jour.

Mais puisque la sagesse est souriante, achevons ce texte en citant une petite phrase comme une boutade : "O récompense après une pensée, qu'un long regard sur le calme des dieux !" Avons-nous bien commenté Paul Valéry ?

ADF

Le management contractuel ... Comment ?

	Chronologie	
Eta		
pe 1	La concertation	
Eta		
pe 2	Le premier accord	
Eta		
pe 3	Les perspectives	
Eta		
pe 4	Le projet	
Eta		
pe 5	Le plan de travail	
Eta		
pe 6	La conclusion de l'accord	

1- Préciser les orientations non négociables de l'entreprise : sa politique générale, les missions des directions, les attentes des individus, etc...

2- Clarifier le vocabulaire en évitant d'utiliser objectif à tous les niveaux.

3- Niveau par niveau : vu par l'entreprise, vu par une direction, vu par un service, vu par un individu, décliner pour chaque angle de vision, finalités/objectifs/actions dans le poste.

4- Contractualiser cela dans ces documents au tracé simple pour qu'ils soient compréhensibles de tous.

Un management contractuel à tous les niveaux c'est une clarification, une condition de l'adhésion, une avancée.

Votre carte et nous vous envoyons une brochure.

La navigation au jour le jour, dans une entreprise?

C'est d'abord s'assurer que toutes les fonctions sont correctement remplies. Donc, que tous les rôles sont définis, acceptés, assumés. C'est ensuite, regarder devant soi: l'heure qui vient, la journée présente, les semaines et les mois, les bilans et les tendances. Mais il ne sert à rien de regarder devant soi, si on reste immobile, si on ne peut contrôler le mouvement. Avant tout, il y a donc, le fonctionnement donc, les fonctions donc, les contrats.

Dans une entreprise, il y a des présents-absents, il y a des dormeurs et des rêveurs et il y a aussi des gens qui rament à contre cœur - "la galère"- ou bien des hommes qui se sentent enfermés dans un ensemble incompréhensible, à la fois protecteur et vaguement menaçant "la boîte".

C'est par un lien contractuel conscient et accepté que les acteurs de l'entreprise font vraiment partie de l'entreprise, de façon positive, pleinement utile, sans douleur inutile, sans rêverie, sans ennui injustifié. Ecrit, oral, précis ou affectif, un peu de tout cela, le lien contractuel est la véritable présence de l'acteur dans son entreprise.

C'est alors qu'il faut parler des objectifs, les faire connaître, en faire un but à atteindre, un challenge, un intérêt. Sans participation aux objectifs, le lien contractuel n'est plus qu'une source de confort. Si le lien contractuel n'existe pas, ou bien est mal perçu, les objectifs de l'entreprise restent uniquement ceux de la Direction : les autres acteurs de l'entreprise acceptent de perdre une part de leur temps de vie en échange d'une compensation financière. Ils donnent le moins possible, demandent le plus possible et leur attitude est rigide.

Les contrôles sont de plus en plus coûteux, le rendement plus faible, l'innovation difficile.

Une formule de navigation :

1) établir des liens contractuels,

2) préciser et faire connaître les objectifs.

Avis de consultant