



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

La Lettre Socius

Numéro 14. Mars 1993

EDITORIAL

En 1983, créant SOCIUS, Eric Marchand, jusqu'alors consultant dans un grand cabinet de Conseil, savait qu'il devait inventer des formes nouvelles de travail pour fédérer les compétences au service des Entreprises.

Sa première originalité fut de structurer l'entreprise sur le modèle de son logo, en invitant des femmes et des hommes à devenir les "grains" dans une grappe. Autonomie, Responsabilité, Epanouissement sont les 3 mots que chaque acteur de SOCIUS a accepté.

La seconde originalité fut de constituer une équipe pluri-disciplinaire, pour réintroduire dans l'entreprise une lecture plurielle des savoirs et sortir ainsi des chapelles et des modes.

L'Equipe SOCIUS autour d'Eric Marchand est composée de Michel Angot, de Michèle Blanchard, de Lucien Flandre et de Lina Kabbara. Elle assure dans les grandes entreprises ou PME /PMI du secteur privé ou public des actions de partenariat au service du projet et des hommes.

Pour des actions spécifiques, l'équipe est complétée par des intervenants spécialistes. Consultants et formateurs travaillent avec vous à répondre aux défis de votre entreprise.

Mais, peuvent-ils être conviés à contribuer sans que Dirigeants et Acteurs connaissent la règle du jeu de ce partenariat positif. Le livre qui est le sujet de cette lettre d'information a pour ambition de clarifier cette règle.

En effet, la troisième originalité fut de créer, dès 1988, un département recherche et de lui demander de sortir de l'urgence du quotidien pour regarder le monde et sa complexité. Arnaud de Foucauld a, avec l'aide de Jean Sirou et en application de cette réflexion de fond, rédigé un ouvrage.

Enfin, nous avons fait un choix qu'il convient d'expliquer. Aucune affirmation de notre texte ne se prétend une vérité absolue: les opinions que nous émettons et que nous souhaitons pouvoir débattre sont les nôtres et portent la marque de notre sensibilité et de notre expérience.

SOMMAIRE

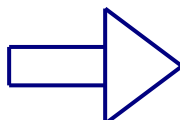
Editorial	p 1
Un livre?	p 1
MACO, pour quoi?	p 2
Doctrine et Culture	p 4
Comment souscrire	p 4

Eric MARCHAND
Jean SIROU
Arnaud de FOUCAULD

**Une doctrine vivante
pour l'entreprise
des années 90.**

SOCIUS : sa doctrine , son outil le MACO

SOCIUS édite un livre



GROUPE SOCIUS
195, avenue Général Leclerc - 78220 VIROFLAY
La Lettre SOCIUS est une production SOCIUS EDITION
Publication trimestrielle - Prix : 15Fr
Directrice de publication : Michèle CAUMEAU
SOCIUS EDITION - 6, rue Carnot - 78220 VIROFLAY -
Tél. : (1) 30.24.05.77 - Fax : (1) 30.24.19.14

GROUPE
SOCIUS
CONSEILS

L'entreprise des années 90 s'appuiera sur sa doctrine et des outils...

MACO repose sur des constats.

1. L'Entreprise vit dans un environnement en pleine évolution:

- la demande est ralentie et changeante,
- le progrès technique touche toutes les fonctions de l'entreprise, de la gestion, à la communication et à la production
- la communication électronique et l'informatique travaillent en temps réel et cela affecte tout le processus de management de la prise de décision, à la gestion et à la satisfaction des besoins, raisons d'être de l'entreprise,
- tous ces progrès résultent du formidable développement des techniques et ils doivent se développer encore dans la décennie 90. Ils s'imposent déjà à l'Entreprise, qui ne peut les refuser et doit donc les gérer.

2. Les acteurs de l'entreprise sont pris dans le changement:

le niveau de vie des pays développés s'est accru de façon forte et sur la période la plus longue jamais enregistrée, les progrès de la médecine, de la communication des déplacements devenus planétaires, ont bouleversé la vie des individus, l'accès à la connaissance s'est généralisé et les formations scolaires se sont allongées et étendues à une population beaucoup plus large.

3. Les valeurs sont bouleversées et renouvelées :

- les idéologies politiques disparaissent comme le communisme ou sont remises en cause comme le socialisme doctrinaire ou le capitalisme intégral,
- le sentiment religieux revient sous de nouvelles formes.

4. Les rapports des individus avec l'entreprise se renouvellent:

- ils ne répondent plus uniquement aux clichés des idéologies: institutions, partis politiques, syndicats, patronat
- une nouvelle adhésion profonde des individus à l'entreprise s'affirme.

MACO de ces constats tire des conclusions.

1. L'évolution de l'environnement et la contestation des idéologies renforcent le rôle de l'entreprise.

2. Les individus ont un désir profond de se réaliser dans le service à l'entreprise.

3. Les changements importants que nous constatons, et que l'on pourrait qualifier de révolutionnaires, interdisent de gérer les situations par rapport seulement à ce qui a été fait jusque là et nous placent dans

une double exigence de solutions d'urgence et de prévisions à terme.

MACO apporte une méthode pour gérer le changement.

1. La méthode MACO découvre des logiques parallèles pour:

- la stratégie et l'organisation,
- le management des opérations et des individus.

2. Ces logiques prennent en compte:

- les choses telles qu'elles sont,
- les individus tels qu'ils sont,
- les valeurs de l'entreprise selon leurs évolutions.

Partant des existants, la méthode MACO propose une dynamique et des perspectives.

La méthode MACO apporte des outils permettant:

1. de provoquer ou d'accompagner le changement,

2. de maintenir l'organisation alerte dans les changements de la décennie.

Quels peuvent être les bénéfices du MACO pour une entreprise ?

1. MACO gère les changements profonds auxquels sont soumis l'entreprise et ses acteurs.

2. MACO donne des outils pour la gestion opérationnelle et contribue ainsi aux résultats et au cash-flow.

3. MACO permet aux individus et à l'Entreprise de:

- se positionner,
- renforcer les valeurs et le capital humain,
- vivifier l'organisation,
- anticiper les besoins de l'économie.

MACO est-il facile à mettre en place ?

1. MACO propose une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise. Sa méthode induit des logiques opérationnelles partant des réalités de l'entreprise et associant les divers acteurs, milite pour une mise en place facile et évite les phénomènes de rejet et de blocage.

Table des matières

Avant-propos et avertissement Pour une attitude paisible

1- Doctrine, un mot surprenant ?

- 1.1 Un conte SOCIUS : "Le Vieillard du Fort "
- 1.2 Trois puissances : l'Argent, la Machine et l'Etat
- 1.3 La doctrine SOCIUS, un outil le MACO

2- L'Entreprise, c'est capital

- 2.1 Une agora reconnue, l'Entreprise
- 2.2 Chantiers chauds, chantiers froids
- 2.3 Un nouveau fauteuil pour le dirigeant
- 2.4 L'Entreprise invisible et énigmatique
- 2.5 Visibilité et choix, doctrine et outils

3- Le Capital, c'est l'Homme

- 3.1 Les individus anonymes
- 3.2 Les gens tels qu'ils sont
- 3.3 Manager les hommes en agrégat, groupe, équipe
- 3.4 Un contrat négocié, la règle du jeu

4- MACO, le scanner de l'entreprise

- 4.1 Une nouvelle génération d'outils : le scanner MACO
- 4.2 Des maux et des mots
- 4.3 Des savoir-faire

5- MACO, logiciel ou anti-virus ?

- 5.1 Urgence et transparence
- 5.2 Inertie et éparpillement
- 5.3 Finalité et rentabilité, même logique
- 5.4 Un nouveau théorème d'Archimède
- 5.5 Filtres et freins de la communication
- 5.6 Du blocage au voyage

SOCIUS, des repères pour une décennie sereine

Annexes

- Les mots de SOCIUS
- Bibliographie
- Script du livre
- Les écrits de SOCIUS

Le MACO est une boîte à outils...

2. MACO se nourrit du vécu d'entreprises en respectant les valeurs ainsi que les finalités des acteurs. Est novateur le fait d'en faire un élément important de l'organisation, dans son aspect directement opérationnel.

MACO permet-il de traiter des projets spécifiques?

Oui de façon rentable, dans une logique d'ensemble, de façon utilitaire dans l'urgence.

MACO est-il accepté par les acteurs de l'Entreprise?

Oui, d'autant plus que dans le livre nous donnons l'origine de nos réflexions et nous montrons les recherches de SOCIUS, d'où est née la méthode MACO.

Une introduction historique conduit à la conclusion que la décennie 90 est la porte d'une ère nouvelle, tant les changements sont profonds et provoqués par des forces très puissantes. Ces changements affectent l'entreprise et ses acteurs.

L'outil que SOCIUS apporte permet de gérer ce changement. Cela apparaît très rapidement et entraîne l'adhésion des acteurs du changement à la méthode MACO.

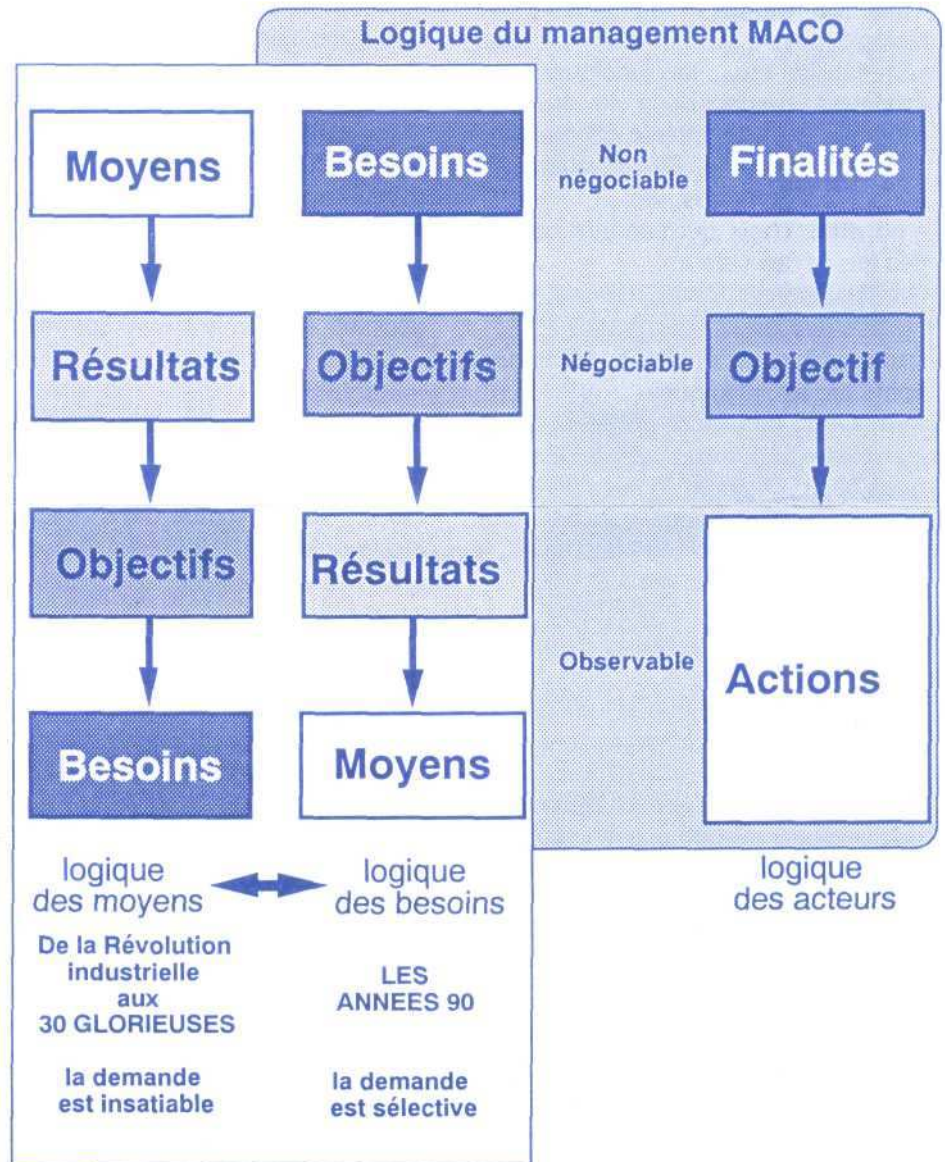
La méfiance explicable envers les systèmes n'affecte pas le MACO qui n'est qu'une méthode avec ses outils, efficace dans le détail.

Le changement actuel est si profond et si intense, qu'il ne pourra continuer pendant de nombreuses années et c'est pourquoi nous avons limité nos anticipations à la décennie actuelle.

Pourquoi MACO au service d'une doctrine?

SOCIUS a affirmé dans sa doctrine les lois, les règles et les valeurs qui régissent son action. Sa doctrine est la face opérationnelle d'une culture. Implicitement, chaque entreprise a également sa culture et sa doctrine. La doctrine est pour l'action de l'entreprise ce que les valeurs et finalités individuelles sont à l'activité de chaque acteur

AVEC MACO, UNE SEULE LOGIQUE ACTION - ACTEUR



dans son travail.

Ignorer ces cultures contraint au superficiel.

Prendre en compte cultures et doctrine, c'est ouvrir la possibilité du dialogue et du consensus qui donnent à l'entreprise sa dimension moderne, sa sensibilité à l'environnement. MACO nous montre que :

- le respect de ces valeurs,
- l'approfondissement de l'action,
- la réflexion de l'entreprise sur les besoins du marché, entrent dans une même logique.

C'est la novation de notre méthode particulièrement adaptée à gérer les changements profonds de la décennie pour l'entreprise.

Intérêt majeur, cette même logique se retrouve à l'échelon organisationnel avec la sécurité qu'apporte une méthode qui se régénère dans l'action et ne vérifie pas la rentabilité.

C'est pourquoi MACO a vocation à devenir un outil de la doctrine des entreprises.

Il est commun de se déclarer partenaires par intérêt, à l'intérieur d'une même entreprise, entre entreprises. Les liens qui se tissent par confrontation de doctrine et de valeurs sont moins communs, mais ils ont plus de force et de durée et les investissements nécessaires à leur entretien dynamisent tous les secteurs de l'activité.

La doctrine est l'expression lisible de la culture...

L'entreprise fonctionne par des lois, par des valeurs et des normes.

- **lois** scientifiques et mathématiques : biologie, physique, chimie, mécanique, comptabilité, etc., lois juridiques

- **valeurs** : respect de la vie, droits de l'homme, autorité, intérêt général, justice, responsabilité, liberté, communication, fins dernières, etc..

- **normes**: choix qui tiennent compte des lois et des valeurs.

On trouvera donc deux cultures dans l'entreprise:

- une culture scientifique, technique, commerciale, juridique,

- un niveau de culture générale qui se manifeste par une maîtrise des langues, la psychologie, le sens de l'ordre et de la liberté individuelle, l'honnêteté, le souvenir des racines historiques, le sens de l'esthétique, etc..

Aucune des deux cultures n'est suffisante.

Les essais de synthèse et les envahissements de l'une par l'autre sont inefficaces.

Dans son fonctionnement l'Entreprise doit s'inspirer des deux cultures et doit établir des liens conscients entre les deux.

Ces liens ne sont pas des synthèses, ni des systèmes, mais des hommes et des équipes, des choix et des attitudes d'hommes libres.

C'est l'action qui est la synthèse des deux cultures et l'Entreprise, lieu habituel de l'action, est donc un lieu d'équilibre dans cette période un peu angoissante.

Les faits que la doctrine SOCIUS veut aborder - à l'aide du MACO comme outil - sont les suivants:

- dans le passé récent, les nations industrialisées ont donné la priorité aux lois scientifiques.

On est parfois tombé dans l'excès de croire qu'elles allaient tout dire et tout résoudre.

- l'affaiblissement et, surtout, la simplification abusive du monde des valeurs, se sont rencontrés avec les changements causés par les techniques pour nous placer dans des situations aléatoires et irrationnelles.

Tout est possible, car les moyens sont là, rien n'est faisable, car il n'y a ni permanence, ni repères, ni orientations:

- le balancier revient en sens contraire : nous commençons à réaffirmer le monde des valeurs. Il est probable que cette affirmation sera excessive et idéologique, comme on l'a déjà vu ici ou là, par besoin de corriger

l'excès précédent.

Notre équilibre est donc à nouveau menacé.

- une entreprise performante est capable d'anticiper sans oublier le moment présent.

La doctrine SOCIUS est l'expression partielle d'une culture qui propose à l'entreprise de retrouver la sérénité en rééquilibrant valeurs et lois en tenant compte des mentalités sans suivre les modes.

Nous pensons en outre, que cet équilibre est un point de départ pour acquérir l'autonomie et les capacités d'initiative suffisantes pour traverser la décennie en évitant les récifs: sans se laisser emporter par des réactions superficielles, sans tomber en panne lorsque l'environnement n'est pas porteur.

A notre avis, par la doctrine et les mots, par la culture et les hommes, c'est à ce niveau d'équilibre que la réflexion et le dialogue construiront les solutions de l'avenir pour affronter les défis de l'an 2000.

LE GROUPE SOCIUS

pratique le conseil en entreprise depuis 10 ans.

Il a condensé une partie de son expérience en moins de 200 pages.

Ce travail ne se plie pas à la rigueur des méthodes scientifiques, il ne prétend pas non plus au niveau universitaire.

SOCIUS prend ici la liberté de penser et de formuler à sa guise ses expériences avec des entreprises et divers groupes de travail associatifs ou institutionnels. Ce n'est pas de la théorie, c'est du vécu brut.

Le temps efface très vite le fouillis des événements sans importance.

Restent les logiques qui fonctionnent, les faits incontournables, les axiomes qui s'imposent.

Reste également une doctrine à confronter à de nouvelles expériences pour éclairer quelque chose dans les perspectives de la décennie 90.

**Une doctrine vivante
pour l'entreprise
des années 90**

**Prix de souscription du livre
jusqu'au 15 avril 1993 : 150 F**

Prix de vente : 200 F