

La Lettre Socius

EDITORIAL

Le trimestre dernier, nous vous annonçons la publication d'un livre «Une doctrine vivante pour l'entreprise des années 90».

A ce jour, de très nombreux lecteurs se sont t'ait connaître et notre fierté est de savoir que des hommes et des femmes, des équipes de travail, des comités de direction se sont emparés de ce travail pour le triturer, le décortiquer, le travailler.

Ce livre qui n'est pas un objet fini, n'est qu'un moment consigné par écrit de la réflexion et de l'expérience de notre groupe.

Plus vite que nous ne l'avions pensé, les événements s'enchaînent avec rapidité.

La prise de conscience est en train de se faire et nous rencontrons dans notre métier de conseils :

- des acteurs qui commencent à réfléchir pour chercher une orientation nette et positive pour que leur réflexion ne soit pas sans but et sans fin.

- des acteurs qui baissent les bras et renoncent, qui réclament des explications et un accès à la compréhension de quelque chose après avoir renoncé à une réflexion personnelle qui chercherait elle-même ses objectifs.

- une rumeur qui répète ceci: «il est bien beau de comprendre et d'expliquer, mais qu'il est urgent de savoir quoi faire».

Numéro 15 . Juin 1993

SOMMAIRE

Editorial..... p1

Pour une étape nouvelle.....p 1

Comment parler de l'entreprise?..... p 2

Idées et opinionsp 4

POUR UNE ETAPE NOUVELLE

Dans son ouvrage sur «la sociologie des organisations», Mr Bernoux dit fort justement qu'on peut photographier une organisation ou une montagne de bien des façons différentes. Prenant l'exemple de la montagne, il dit qu'on peut choisir de montrer les pentes, ou les habitants, ou bien la faune et la flore, ou bien les chemins, etc..

Comme pour une montagne, il y a donc mille façons différentes de regarder une entreprise. Mais la montagne s'élève devant nos yeux, tandis que, devant une entreprise, nous arrivons devant quelque chose qui est fermé, illisible. Nous arrivons devant une réalité complexe, qui mélange le concret et l'abstrait et qui peut prendre des formes bien différentes.

Tout ceci est si vrai qu'il n'est pas rare de rencontrer des entreprises qui sont des énigmes pour la plupart de leurs employés et de leurs cadres : ils n'en ont qu'une image floue ou bien sentimentale, ou bien tout à fait personnelle.

Souvent, la plupart des acteurs de l'entreprise renoncent à comprendre le fonctionnement de l'ensemble, l'agencement des différents services et se limitent à leur secteur particulier.

Souvent aussi, la direction elle-même a du mal à traduire en termes simples la complexité qu'elle doit maîtriser tous les jours. Enfin, il est fréquent que ces petits mystères de l'entreprise soient volontairement codés, fermés, par ceux qui pourraient les expliquer, soit par légitime volonté de puissance, soit par méfiance justifiée.

Comment parler des problèmes de l'entreprise

si les entreprises elles mêmes nous demeurent illisibles, exigeant un long travail de déchiffrement et d'interprétation, qui ne ferait que répondre par des problèmes théoriques à des questions pratiques et urgentes ? Regardons quand même, naïvement, ce qui se voit, en admettant que nous ne voyons pas grand chose.

La première structure évidente, c'est la différence entre les bureaux et les ateliers.

Dans les ateliers, la force, le bruit, la poussière, les machines, les équipements, les matières premières, les produits finis, les déchets, les stocks....

Dans les bureaux, le silence, la réflexion et les dialogues, les papiers, les dossiers, les classeurs, le téléphone, des machines plus ou moins informatiques, qui ne traitent en silence que des mots, des chiffres, des plans, des références.

Dans les ateliers, l'action est immédiate, rapide et précise.

Dans les bureaux, on ne fait rien. Au contraire d'agir, on bloque l'action avant de l'autoriser et de la déterminer, on pense, on juge, on compte, on évalue, on élabore des projets, on se concerte.

Dans les ateliers on agit, dans les bureaux, on discute, on s'informe, on écrit.

Dans l'atelier, tout se voit et doit se voir.

Tout le monde voit ce que les autres font et l'harmonie de l'ensemble est immédiate, spontanée, rythmée par le travail physique.

Dans les bureaux, la discrétion, la réserve, le secret, sont partout. Le comptable se tait, le commercial se garde bien de raconter la manière dont il résout les problèmes psychologiques de la clientèle, le directeur ne parle pas trop de ses relations ni de ses soucis, le technicien ne peut expliquer les raisons de ses plans ou du choix d'une machine, sauf à annoncer des avantages et des inconvénients... Bref, chacun n'exprime que ce qui concerne les autres et s'efforce de

traduire au mieux ses demandes et ses résultats, pour se faire comprendre sans bloquer la communication. L'harmonie de l'ensemble se fait au second degré dans les bureaux : elle est voulue, intelligente, sophistiquée parfois. Elle se fait par des mots, dont l'importance est le signe de la valeur de celui qui parle. Au contraire, dans l'atelier, le bruit ambiant, la rapidité et la division du travail n'autorisent que des échanges très simples : la parole y est, le plus souvent, communication en dehors du travail.

L'entreprise fonctionne bien, parce que le travail des bureaux et celui des ateliers sont différents.

Plus l'entreprise peut accentuer cette différence, mieux elle fonctionne.

Taylor résumait ceci en disant aux ouvriers : *«Vous n'êtes pas là pour penser»* et il pouvait le dire parce que, lui, il avait pensé et organisé leur travail.

Donc, au-delà de la division du travail, une dualité, une tension dynamique entre savoir et agir s'installe.

Mais il arrive alors que les occupants des bureaux doivent se présenter comme des gens pratiques, qu'on peut juger aux résultats de leur travail : ils n'agissent pas, mais ils font agir et ils font entrer dans l'action une intelligence supérieure à celle de l'expérience habituelle.

Au contraire, ceux de l'atelier, revendiquent leur dignité d'êtres pensants et libres : pour agir sans savoir ce qu'ils font, pour obéir sans poser de questions, ils doivent cultiver en eux-mêmes une détermination intérieure et des qualités de caractère. Au contraire encore, les techniciens, les commerciaux, les gestionnaires, les directeurs, doivent faire silence sur leurs déterminations, leurs goûts, leurs besoins personnels immédiats, pour se pencher sur les besoins ou la psychologie des autres, ou sur les problèmes concrets de cette entité abstraite, l'entreprise. La présence intellectuelle dans l'entreprise est plus difficile, plus exigeante que la présence physique... Sous des apparences de liberté, c'est une discipline aussi forte que celle de l'atelier. Il y a un retour des choses, un rétablissement d'équilibre qui peut

prendre des formes inattendues et être très puissant dans sa manifestation.

La différence entre les ateliers et les bureaux peut s'éclairer à nouveau, si nous regardons ce qu'ils utilisent et pourquoi.

L'atelier travaille la matière, le visible. Le bureau travaille l'invisible, l'immatériel.

Même un «bureau d'études» produit des objets. Ces objets sont des dossiers : encore faut-il qu'ils soient bien faits, agréables à lire et qu'ils parviennent à temps. Ce sont là des réalités matérielles qu'il faut traiter comme telles, sous peine de devoir subventionner le bureau d'études.

Même le technicien qui calcule et trace les plans de la machine que les ouvriers vont utiliser travaille dans l'immatériel. En général, il est surpris, si on lui dit qu'il travaille dans l'immatériel. Il pense à la résistance des matériaux, à l'utilisation de l'énergie, à l'agencement des mécanismes. Il a l'impression d'être dans le concret, mais il en est loin sans le savoir : cet éloignement inconscient lui donne sa psychologie particulière et transforme parfois les experts et les spécialistes en individus dont l'efficacité est fonction de leur éloignement des réalités.

L'entreprise de science fiction

Car la culture du technicien moderne est une culture scientifique. Mais que fait la science ? Elle escamote la réalité matérielle du monde. C'est au XVII^{ème} siècle que Galilée expulse du royaume de la physique, tout ce qui est couleur, son, odeur et saveur. Descartes embraye aussitôt et réduit la réalité du monde à des particules dont les seules qualités sont l'étendue et le mouvement. Après bien des travaux et des expériences, on peut dire de la physique moderne *«qu'elle ne s'intéresse plus aux objets, mais aux rapports mathématiques existant entre certaines abstractions qui sont le résidu des objets escamotés»* (Koestler, «Les Somnambules»).

Quant aux particules, elles échappent à nos observations : il ne nous reste plus que l'humour anglais qui faisait dire à un célèbre savant, Bertrand Russel, que «/a matière est une expression commode pour décrire ce qui se passe là ou elle n'est pas».

De même que le scientifique a refusé progressivement, depuis Galilée jusqu'à aujourd'hui, de voir et de saisir la matière comme la nature nous la présente, pour ne considérer que les chiffres et les images de ses expériences et de ses appareils, de même l'entrepreneur moderne ne manie plus les choses qu'à travers ses machines, ses équipements, ses calculs. Le monde réel risque de lui échapper et le progrès technique peut engendrer des conséquences irrationnelles, paradoxales.

En voici une : il y avait deux équipes dans l'entreprise, celle du savoir, celle de l'action. L'équipe du savoir a détruit la plus grande part du travail de l'autre.

Nous suivons un chemin qui nous mène à des usines de science-fiction, bourrées de machines et de bureaux. Même dans les bureaux, les travaux simples diminuent, remplacés par la micro informatique.

En un mot : l'usine, l'entreprise commencent à ressembler à des laboratoires géants. A production égale, il y a dix fois moins d'ouvriers et deux fois moins d'employés qu'il y a cinquante ans.

Or l'entreprise de science-fiction est impossible : elle se base sur une culture scientifique dont le seul souci est de maîtriser la matière, non pas de comprendre le réel. Mais il faut bien rejoindre la réalité, tôt ou tard, sinon c'est elle qui nous rattrape, en prenant des visages méchants : crise, conjoncture, fatalité, hasard...

Selon notre vision naïve, nous pensons qu'il faut comprendre que l'entreprise licencie ses ouvriers, parce qu'elle a accompli un travail au second degré.

Au premier degré, l'entreprise fabrique des objets, propose des services. Au second degré, l'entreprise supprime une grande part du travail nécessaire

pour fabriquer les objets, pour fournir ses prestations.

Nous savons qu'il reste un «résidu», qu'il faudra toujours quelques hommes pour surveiller et diriger les machines : ces hommes font de moins en moins le travail, contrôlent de plus en plus les machines et les équipements qui font le travail.

L'entreprise prend la forme d'un complexe technico-commercial qui cherche à contrôler une part de la fabrication de certains objets, de la fourniture de certains services. C'est tout différent : l'économie devient de plus en plus guerrière..

Mais l'entreprise avait été créée pour satisfaire les besoins des hommes et les hommes sont toujours là : ils ont d'autres besoins, nous avons autre chose à faire, selon d'autres techniques. Ce problème là peut être résolu, ses termes sont concrets, positifs. Au contraire, on ne peut pas résoudre un problème créé par des hommes exclus de la production, qui regardent passivement des machines produire des objets, proposer des services qu'ils ne peuvent acheter : ceci n'est pas un problème, c'est une absurdité.

Dans le problème réel, deux difficultés se présentent.

La première, la plus forte, c'est que, sous forme de surproduction et de chômage, la vraie question s'est posée dès le début de la révolution industrielle et que nous l'avons refusée, prisonniers de cette foi superstitieuse qui nous persuadait que la science allait tout résoudre.

Pourtant, son urgence est indiscutable depuis la crise de 1929, depuis plus de soixante ans. C'est un long retard pour une urgence : il y a peu de temps encore, les meilleurs "spécialistes" invoquaient la productivité pour résoudre le chômage...Il y a du retard à payer, ce sera cher.

La seconde difficulté est de changer nos orientations, nos mentalités, nos calculs.

C'est un changement immense, aussi complexe, aussi prometteur de surprises que les changements induits par l'industrie elle-même.

En réalité, nous ne manquons pas de travail ni d'argent, nous manquons d'idées et d'audace. Nous manquons de courage pour affronter le long terme : les savants qui travaillaient jadis pour rendre possible la technologie d'une scierie, le faisaient pour le bonheur de l'humanité. Les techniciens et les économistes qui ont géré leurs découvertes se sont mis peu à peu à ne considérer que leur intérêt personnel, ou bien des résultats à court terme.

Si l'équipe du savoir a détruit celle de l'action, c'est qu'elle-même a laissé dépérir son savoir, rétrécir le circuit de ses pensées, diminuer ses passions. Et un patron, c'est quelqu'un qui donne du travail, des idées, de l'intérêt dans tous les sens du terme, pas un philanthrope qui crée des emplois.

Surtout pas de morale ! C'est un phénomène de civilisation, vieux comme le monde, un mécanisme psychologique incontournable : la passion de réaliser fait oublier la nécessité de penser. Dans le feu de l'action, chacun peut oublier les limites de son rôle propre : les responsables du savoir sont devenus des hommes d'action.

Pour entrer dans l'étape nouvelle qui se présente à nous, chacun doit reprendre sa place.

Lorsque Taylor disait aux ouvriers qu'ils ne sont pas là pour penser, il était le représentant d'une génération qui commençait à cesser de penser, non sans bavardage. Il oubliait la part considérable des ouvriers dans les innovations techniques. Il oubliait aussi que dévaloriser un homme, c'est dévaloriser les marchandises : c'est le consommateur, l'homme, qui choisit les marchandises et qui leur donne une valeur.

Idées et opinions

La Révolution Industrielle est la seule révolution qui ait vraiment atteint ses objectifs. Or, elle nous a organisés pour atteindre des buts utilitaires, à court et moyen termes.

L'effort énorme qu'elle a exigé de tous a masqué le long terme et les finalités inépuisables, tandis que les objectifs atteints s'effacent peu à peu et que leur disparition réclame de nous une réflexion, un consensus et une prise de conscience qui n'ont plus rien à voir avec nos habitudes de pensée et nos comportements.

Tout l'effort de nos sociétés industrielles était de nous libérer du travail pénible, de la pénurie et de nos misères par l'intelligence de la science et la qualité technique.

Nous en sommes à fabriquer de la pacotille et c'est la rareté du travail qui nous fait peur.

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 asso-ciatifs 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.

Dans l'ardeur de notre effort pour changer le monde, nous avons oublié que le temps libre est la seule forme de la richesse, et non l'abondance des marchandises. Ceux qui peuvent faire le choix, refusent ce temps libre dont ils ne savent que faire : on ne peut passer toute sa vie à faire passer le temps.

Aujourd'hui, au delà de tous nos problèmes plus ou moins urgents, on peut discerner l'expression d'un désir immense et insatisfait qui habite les individus et les foules : entendre, être entendu.

Etre entendu et pouvoir parler, s'entendre et se comprendre, trouver des mots qui relient, des mots qui aiment, des mots qui chantent, des mots qui soient les nôtres, des mots précieux qui ne se dévalorisent pas, des mots sûrs, qu'on ne trafiquera pas...

Et les mots qui enthousiasment, qui précisent, qui mettent au travail...

Et les mots qui rassurent, qui expriment et délivrent d'un fardeau...

Ce ne sont pas là des mots anonymes, confiés à quelque support dont la qualité est d'être neutre. Ce sont des mots qui engagent, des mots qu'on ne peut éloigner de celui qui les choisit, des mots qui rapprochent ceux qui les entendent.

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

**|Prix de vente : 200 F
Commande à GROUPE SOCIUS
Diffusion : FNAC – Forum
Librairie Lavoisier**