

# Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

-- 4 Entreprises et projets - 2 Sens et management --

2 Sens et  
management

## **Sens et management**

L'entreprise de concourance

Roger Nifle

Première publication : mai 1995, et mis en  
ligne le vendredi 23 juillet 2004

**L'entreprise est le lieu d'engagement du Sens par excellence. C'est le cas de toute entreprise humaine et de tout projet qui s'entreprend. Affaire de direction évidemment mais aussi de conSensus et de concourance. tels sont les enjeux premiers du management.**

### SOMMAIRE

#### INTRODUCTION

#### PREMIERE PARTIE : LE SENS D'UNE MUTATION

Le contexte

Une évolution historique, le temps d'une mutation

Quels nouveaux problèmes pour le management

#### DEUXIEME PARTIE : VERS L'ENTREPRISE DE CONCOURANCE

Le concept de concourance

Le Sens de l'entreprise de concourance

Diriger c'est donner le Sens

Discerner le Sens : comprendre

Déterminer le Sens : décider

Développer le Sens : agir

#### INTRODUCTION

Pour préciser l'objet de cette note, trois questions vont concourir à dessiner la perspective pour aboutir à de nouveaux repères.

1) Que signifient les différents modèles de management qui font assaut de nouveauté ? Est-il possible de trouver une conception cohérente du management qui intègre la prise en compte des finalités et valeurs humaines et l'exigence d'efficacité ? Pour cela, il faut sans doute développer une vision de l'entreprise qui s'y prête. En faisant appel à une nouvelle intelligence du phénomène "entreprise", on pourra lui donner un Sens plus précis au travers du concept d'Entreprise de Concourance.

2) Y-a-t-il une évolution dans les exigences et les problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants et les responsables des entreprises ? L'émergence des questions de Sens, au travers de différentes préoccupations qui font référence aux valeurs humaines et à l'engagement des

responsabilités, entraîne à découvrir que Diriger, c'est donner le Sens . Cela a une influence sur l'esprit du management qui est en rapport avec l'évolution du monde actuel et la mutation qui est engagée.

3) Comment concrètement manager l'entreprise d'une façon pertinente, cohérente et performante. Cela n'est possible qu'au travers de structures et de fonctions qui doivent trouver leur unité dans la vocation de l'entreprise et leurs spécificités dans la diversité des acteurs, des activités et des moyens d'action. Maîtriser le Sens dans l'action , c'est alors résoudre pratiquement l'intégration de la détermination des finalités humaines et des moyens efficaces d'y satisfaire. Cela est à faire dans les différents métiers, les fonctions, les situations, les organisations qui constituent la vie active de l'entreprise.

Comprendre, orienter, agir sont les trois registres où les questions de Sens doivent être prises en compte et de nouvelles réponses élaborées pour entrer dans une nouvelle période où la maîtrise du Sens sera la clé de toute responsabilité. Pour cela encore faut-il redéfinir cette notion de Sens qui devient si cruciale et se doter des moyens de pensée et d'action pour développer un nouveau niveau de maîtrise des entreprises humaines. La théorie des Cohérences Humaines(1) en offre la première véritable réponse qui soit complète, cohérente et opérationnelle. C'est comme cela qu'elle a permis d'élaborer le concept d'entreprise de concourance et d'échafauder une conception et des méthodes pour le mettre en oeuvre. Pour répondre aux questions de Sens de l'entreprise, il en appelle à un nouveau niveau d'évolution du management, plus profond, plus global, plus intégrateur.

### PREMIERE PARTIE :

#### LE SENS D'UNE MUTATION

##### I - LE CONTEXTE

Depuis quelques années, l'entreprise se découvre une nouvelle image qui se révèle contrastée(2).

Tout d'abord, on a vu apparaître différents thèmes comme amenés par un vent d'est ou d'ouest : qualité, projet d'entreprise, management participatif. Sa culture, son histoire, ses valeurs ont été auscultés. L'homme et ses motivations, l'excellence et les métiers font le pendant d'un intérêt pour la cité avec les gammes de l'entreprise citoyenne confrontée à l'exclusion, aux problèmes d'environnement, aux solidarités à retrouver, au développement local, etc.

La question éthique, elle aussi arrivée dans ce courant, percute quelquefois violemment l'entreprise dans la question de ses finalités et de ses responsabilités.

A ce point, il n'est plus surprenant que la logique de l'honneur(3) , ou l'interrogation sur l'âme de l'entreprise(4) habitent des espaces inhabituels où régnaient l'économie, la technique, le commerce, l'industrie.

Que des dirigeants se retrouvent dans un groupe comme celui de Ganagobie animé par un père bénédictin n'est plus surprenant et les clubs de réflexion sur le Sens, les séminaires philosophiques, les retraites spirituelles complètent le tableau d'une entreprise à laquelle rien de ce qui est humain ne serait étranger.

A cela répond en contrepoint la question du chômage, celui des jeunes, celui des plus anciens, riches d'expérience et celui de beaucoup dont les compétences ne sont plus un garant contre l'exclusion au nom d'autres rationalités.

Les délocalisations posent le problème de la "nationalité" de l'entreprise et de son lien à son milieu d'appartenance. Dans un autre registre, les fonds de pension poseront bientôt, tout aussi dramatiquement, la question de la "nationalité" des entreprises.

La bulle financière qui rend plus importante la place de Singapour que l'atelier ou le bureau remet aussi en question le Sens même du jeu économique et de la place de l'entreprise (5).

A quelles rationalités répondent encore les restructurations au nom de dérèglementations, de gains de productivité, de développements technologiques incontournables ou simplement de stratégies qui font penser au monopoly ou au jeu de go ?

Pris entre responsabilité économique et responsabilité humaine et sociale, des dirigeants s'interrogent sur le Sens de leur rôle, de leur motivation, de leurs pratiques. Confrontés à des aspirations plus ouvertes que jadis aux questions de Sens, des cadres vivent douloureusement les injonctions d'efficacité lorsque toute leur culture professionnelle les a entraînés à en éliminer les "états d'âme".

Les ordinateurs, les machines, les méthodologies et les instruments technologiques semblent avoir leurs lois propres, systématiques, mécaniques en rapport avec des "sciences du management" qui ont instrumentalisé les hommes. De ce fait, bien des professionnels deviennent de simples opérateurs techniques et voient leurs métiers disqualifiés ou remis en question.

Ce type de dilemme annonce une mutation, une transition, un passage dont le seuil est à franchir.

La rationalité seule ne suffit plus à légitimer l'action et son management, il va falloir en plus et plus profondément en maîtriser le Sens(6).

C'est dans ce même temps que prolifèrent les nouveaux modèles de management qui tous dénoncent un peu facilement "l'archaïque taylorisme" pour légitimer leur nouvelle vision.

Comment s'y retrouver parmi toutes ces propositions : "Les entreprises qui gagnent sont celles qui...". Cette formule suffit-elle encore à convaincre ceux pour qui les questions de Sens sont devenues d'une brûlante actualité ?

## II - UNE ÉVOLUTION HISTORIQUE, LE TEMPS D'UNE MUTATION

Depuis plus de 20 ans, le monde vit en état de crise. L'une succède à l'autre. Il est devenu

commun de reconnaître qu'il s'agit d'une crise économique mais aussi d'une crise de civilisation, crise des valeurs, crise d'identité, crise politique, crise aussi liée aux bouleversements technologiques, crise de la pensée, des idéologies, etc.

Tout cela n'a fait que se renforcer avec l'évolution de la situation de l'ancienne URSS, l'émergence d'intégrismes, de nationalismes, l'échec du développement en Afrique, la "mondialisation de l'économie" et, plus près de nous, les nouvelles étapes de la construction européenne, les tensions et conflits violents à nos portes. S'y mêlent espérances inattendues et menaces que l'on croyait surmontées.

Les entreprises, leurs dirigeants, leur personnel et tous ceux qui y concourent : actionnaires, fournisseurs, clients, aménageurs, élus locaux, etc... vivent concrètement les retentissements de tout cela. Une intense activité industrielle pourrait cependant faire oublier un temps les profonds bouleversements engagés et les mouvements qui emportent les hommes et leur destin.

L'émergence des questions de Sens, de façon explicite et implicite, est une indication à la fois d'une perte des repères et à la fois le signe d'un souci, d'une prise en charge de l'avenir, d'un pas en avant dans une plus grande autonomie, plus libre et plus responsable.

C'est une attitude que l'on retrouve chez beaucoup de personnes à des degrés divers il est vrai, et c'est une sollicitation encore plus grande pour le management des entreprises. Les hommes sont plus exigeants de la prise en-compte de leurs valeurs, du bien commun et de leurs singularités et différences(7) . Il y a là, à la fois un problème de clarification des enjeux de la crise, généralisée, et de repérage du Sens de l'évolution possible qui passe par une mutation.

L'entreprise n'échappe pas à ces questions tant parce qu'elle intervient dans son environnement que parce qu'elle est traversée par les hommes et les situations concrètes à vivre et à piloter.

S'il y a de nombreuses interprétations, souvent légitimes, à tout cela, de nouveaux éclairages sont possibles. Proposons en deux, l'un plutôt historique, l'autre plutôt théorique pour rendre compte de l'évolution du management.

Sur le plan historique des travaux portant sur l'évolution des préoccupations du patronat français en matière de ressources humaines depuis la dernière guerre(8) montre la succession de trois périodes.

L'une, amorcée avant la guerre, dès 1938, par le C.J.P (devenue C.J.D.)(9) et poursuivie après celle-ci montre une très grande présence des questions humaines et sociales dans les préoccupations et les débats. Les finalités humaines de l'entreprise sont affirmés par de nombreux acteurs et le ton de certains discours, par exemple celui de Paul Huvelin, en 1957(10) paraîtrait aujourd'hui très avancé et même osé. Si l'on taxe de paternalistes bien des propos, ils étaient néanmoins débattus par les forces sociales, syndicales en particulier.

Or à partir des années 60-70, il semble qu'avec le thème du management scientifique et de l'organisation scientifique du travail prédomine un souci de rationalité, de systématisation qui touche même la gestion des comportements humains.

L'engouement accentué pour les méthodes de rationalisation développée après la guerre aux Etats-Unis (recherche opérationnelle, rationalisation des choix budgétaires) est accompagné par l'arrivée en force de l'informatique de gestion et par un début d'intérêt pour l'approche systémique(11) . Parallèlement le discours économique prend une place de plus en plus importante dans les médias et la réflexion publique, pendant que le cadre d'entreprise devient le modèle de l'homme moderne et la cible de toutes les convoitises du marketing et de la publicité.

Les années 80 qui ont suivi, ont été à la fois, celles de l'image, du "look" et de la domination des apparences en même temps que celles de troubles où pointent de mille façons des questions de Sens encore peu avouées.

Il semble bien, avec toutes les réserves qui doivent être mises sur une telle lecture que l'on soit passé par trois moments :

Une présence des questions humaines sous un mode tout à fait classique exprimant différents humanismes.

Leur remplacement par la recherche de "modélisations", légitimées par leur rationalité technique ou scientifique, devenue critère de compétences majeur pour les entreprises.

Une hypertrophie des images et des apparences idéalisées dont on voit la remise en question sous-jacente qui se lit plus fortement dans les années 90. La scène médiatique de la guerre du Golfe semble avoir joué symboliquement aussi un rôle charnière.

Avec cette dernière période, paroxystique sur le plan de la "gestion des vanités", les questions de Sens ramènent au premier plan les questions de l'homme sur le plan personnel et collectif.

Seulement elles les ramènent sous de nouvelles formes pour lesquelles les tentatives de réponse classiques ne suffisent plus. Beaucoup en ont l'intuition(12) .

Sur un autre plan, l'éclairage de la théorie des Cohérences Humaines propose une lecture tout à fait complémentaire. Nous vivons l'apogée d'une crise des représentations. Une crise des représentations est une crise des idées, des modèles, des identifications classiques, des références, des schémas établis et de la fiabilité de tout ce qui "représente" la réalité, notre place dans le monde et même nos aspirations. Cela touche tant à l'autorité de nos représentants qu'à celle de nos modèles et certitudes. Le manager est à la croisée de ces interrogations(13).

Avec l'ère des lumières, la raison était le moyen de maîtriser les représentations. Rationalité des modèles, rationalité des systèmes, des méthodes, des techniques, des organisations, des comportements... rationalité aussi des fonctions, de la société, du progrès. Or, il semble que cette

rationalité ne suffise plus à éclairer l'avenir, ni même le présent et qu'en plus elle conduise à des "exclusions", à des incertitudes, à des débordements immaîtrisables. Le phare de la modernité n'éclaire plus suffisamment et n'est plus le garant de l'efficacité humaine de l'action.

La crise des représentations que nous vivons provoque des tentations de régression, retour "aux bonnes vieilles méthodes" mais aussi au rejet de la raison qui fait resurgir tous les archaïsmes et leurs dangers. Elle suscite aussi des réactions conservatrices avec la tentation de conserver les modèles classiques en leur donnant une valeur d'absolu. Elle amène encore une fuite en avant moderniste avec une prolifération des images et des modes qui disqualifie encore plus les représentations et leurs "médiateurs".

Elle ouvre enfin sur une autre époque. Après l'âge des représentations et de la raison vient l'âge du Sens et de sa maîtrise. Si les représentations ne suffisent plus à maîtriser les choses, c'est qu'il faut faire appel, en plus, à leur Sens, à leur finalité, leur signification et leur efficacité humaine.

C'est ce qui est en jeu et que le management devra prendre en compte. Le Sens humain des choses, des décisions et des actes devient primordial. Il faudra donc de nouveaux moyens pour le management des entreprises humaines. Tel est le Sens que l'on peut donner à la mutation qui est en cours.

Par toutes sortes de symptômes qui traduisent une quête de Sens et expriment des questions de Sens, c'est un âge du Sens qui éclôt, un âge de l'esprit au sens où Malraux semblait vouloir l'annoncer pour le 21 siècle.

Le management des entreprises a lui aussi à entrer dans un "âge du Sens" où les finalités humaines mais aussi les phénomènes humains sont à remettre au centre des activités et des pratiques des entreprises.

### III - QUELS NOUVEAUX PROBLEMES POUR LE MANAGEMENT

Il n'est pas inutile dans cette conjoncture de repérer la façon dont se présente les questions de Sens dans différents aspects du management des entreprises(14).

La vocation de chaque entreprise, au delà de certaines déterminations conjoncturelles ou stratégiques est, au fond, une question de Sens. Quel est le Sens propre qui se traduit en termes de finalité, de raison d'être, d'esprit ou de valeurs originales, mais aussi de motivation spécifique, de projet d'entreprise(15). Il doit rassembler les hommes dans une même logique, une même dynamique. Le consensus, ou Sens partagé en commun, est aussi une affaire de Sens, d'unité de Sens. Cela suppose l'établissement d'une "cohésion dynamique" dans le Sens de l'entreprise et le partage d'une "échelle de valeur" commune, condition de toute évaluation et donc notamment, de la justesse de toute rémunération ou gratification.

Les problèmes de "consensus" sont liés, bien sûr, au recrutement, où le partage d'un Sens, d'un esprit, d'une finalité est le critère essentiel qui permettra de trouver ensuite les "concorances" efficaces. Ces mêmes problèmes doivent intégrer la question de l'unité de direction et de la diversité des hommes, des cultures, des valeurs et encore, plus fondamentalement, l'autonomie souhaitée des acteurs personnes ou équipes, partenaires ou établissements.

Comment faire pour que la conjonction des intérêts et des motivations ne donne pas une résultante arbitraire mais concoure au même Sens ?

Le rôle de l'encadrement mais aussi celui de l'organisation réclament de pouvoir maîtriser le Sens, au delà de la rationalité, en cohérence donc avec les finalités et les valeurs.

La qualité, si elle n'est pas réduite à l'application d'un standard ou d'une procédure ni au caractère utilitaire du produit, ouvre à la question des valeurs, valeurs exprimées par l'entreprise et ses hommes, valeurs attendues et reconnues par les marchés et les clients qui sont aussi des hommes. Ces valeurs humaines, même dans leur expression technique ou matérielle font de la qualité un "vecteur de Sens"(16) dont il faudrait mieux maîtriser la clé.

La qualification propre de l'entreprise, sa valeur originale est liée à son meilleur Sens. C'est ce qui fait aussi l'originalité et la valeur de son offre lorsqu'elle va à la rencontre d'un marché pour lequel cette offre est significative. Ce lien entre entreprise-produit-marché est au fond un lien de Sens. Toute la cohérence du marketing y est liée et, de là, les problèmes de communication, les pratiques commerciales qui médiatisent le Sens.

Après une tendance "quantitative" et "circulatoire" pour penser les problèmes d'information, peut-être faut-il en venir à leur pertinence qui est fonction du Sens qu'elles portent pour ceux qui en ont besoin.

La formation elle aussi, outre le souci de mieux comprendre, mieux s'orienter, mieux maîtriser le développement des situations, n'est elle-même évaluable que par rapport au Sens du progrès que l'on en attend pour les hommes et pour l'entreprise.

Dans un autre ordre d'idées, les métiers identifiés et réduits à l'emploi de techniques, quand ce n'est pas au service d'un système technologique, posent à nouveau la question de la définition et la maîtrise du "service", en rejoignant ainsi l'étymologie du mot métier. On retrouve le problème de la maîtrise professionnelle, qui, au-delà de la technicité, se réfère au service et à son Sens pour les hommes concernés(17).

Enfin, discerner le et les Sens de ce qui se passe, avoir à choisir un Sens pour diriger, devoir le faire partager dans l'organisation, dans l'action et y investir les moyens et les savoir-faire de tous ordres est aussi ce à quoi est confronté tout responsable à son niveau(18).

D'une façon générale les principaux problèmes qui sont posés pour le management de demain sont ceux-ci :

Comment intégrer pratiquement la référence au Sens humain de l'entreprise et la rationalité technico-économique et organisationnelle ? Comment concilier éthique et efficacité, responsabilité humaine et réussite économique, valeurs humaines et performances techniques, qualités humaines et systèmes efficaces, vertus humaines et développement technologique ?

Tels sont quelques uns des problèmes soulevés par les questions de Sens.

Tout se passe comme si une autre dimension, plus profonde, plus essentielle se dévoilait. Il faut



alors que de nouvelles conceptions, de nouveaux repères, de nouveaux moyens en permettent la maîtrise. L'intuition ne suffit plus. C'est l'enjeu du passage à l'âge du Sens : franchir le seuil d'un nouveau niveau de maîtrise à inventer et développer.

Il n'est plus possible, dès que l'on prend conscience de cet enjeu, d'ignorer les bouleversements que cela réclame, les promesses d'un bond en avant, résolutoire de bien des inquiétudes actuelles.

La pesanteur des habitudes sera-t-elle trop forte pour oser affronter les difficultés et les incertitudes de cette nouvelle époque ? Telle est l'hésitation d'un temps de crise. Mais crise veut dire aussi décision.

Pour en faciliter l'avancée, la théorie des Cohérences Humaines offre d'ores et déjà des moyens de pensée et d'agir et en premier lieu une conception de l'entreprise qui répond aux nouvelles exigences : l'entreprise de concourance(19 ).

### DEUXIEME PARTIE :

#### VERS L'ENTREPRISE DE CONCOURANCE

##### I - LE CONCEPT DE CONCOURANCE

Pourquoi un concept nouveau ? Parce que, comme tout concept il doit avoir un côté évocateur qui aide à structurer les idées et de l'autre un fondement rigoureux qui permette d'ancrer fondamentalement une nouvelle conception. C'est en cela que le concept devient structurant, symboliquement et pratiquement.

Le concept de concourance vient du verbe concourir qui avait surtout donné concurrence. Si concurrence a eu plus de succès que concourance c'est que la compétition et le combat économique ont pris plus de place que la convergence des concours apportés à un même bien, à un même service, à une même oeuvre, un même projet, une même entreprise.

Or, ce qu'apporte le concept de concourance(20), c'est la proposition de regarder les choses sous un certain angle. L'entreprise de concourance est à considérer sous l'angle des concours mutuels, apportés par l'activité des uns et des autres au bien réciproque. L'entreprise concourt par son activité au "bien" de ses clients ce qui donne Sens aux produits et services qu'elle offre. Le personnel et les différents services concourent à la réalisation du projet de l'entreprise par les multiples apports de compétence, selon une "structure de concourance" qui focalise toute l'organisation sur le but final. Les fournisseurs, les services publics concourent à la marche de l'entreprise selon leur vocation propre. L'entreprise ainsi concourt au développement local, à l'économie de la cité. Les clients concourent à la pérennité de l'entreprise dont ils apprécient les services et la font ainsi progresser. L'entreprise concourt à l'évolution de son personnel, au-delà de

sa simple subsistance. Elle concourt à favoriser l'intérêt de ses actionnaires mais aussi des organismes publics ou privés avec lesquels elle est en rapport de même que ceux-ci le font à son égard. C'est notamment le cas d'autres entreprises.

Ce lien de concourance est là, présent, partout où l'un rend service à l'autre. Là où il n'y a pas de concourance, soit il n'y a pas de lien, soit l'un dessert l'autre plutôt qu'il ne le sert. Autrement dit le lien de concourance est le seul que l'on puisse systématiquement légitimer. En même temps, il faut observer que sous cet angle de vue, dans cette optique, avec ce regard, on découvre que les relations de concourance sont déjà largement développées.

Nous insistons là sur le Sens de la vision. Il ne s'agit pas d'inventer un modèle à partir de rien mais considérer dans ce qui existe les repères du meilleur Sens possible pour en favoriser l'intelligence et la réalisation.

Ainsi le concept de concourance suggère que partout on peut chercher à établir ce lien, le mieux possible pour le plus grand bénéfice de chacun. L'angélisme consisterait à croire que c'est facile et que c'est la seule motivation humaine. Le réalisme n'exclut pas d'en faire l'axe d'une éthique en même temps que de la plus grande efficacité pratique.

Le management se trouve alors centré sur la mise en place, l'organisation et le développement des relations de concourance entre les acteurs de l'entreprise et avec ceux de son environnement. On voit alors que c'est la finalité de l'entreprise qui devient pour elle, au travers de ses différents projets et stratégies, le référent commun autour duquel doivent se structurer les concourances.

De ce fait, le lien de concourance est ce qui donne à l'entreprise son unité au milieu de la diversité des acteurs et des actions. C'est ce qu'elle entreprend qui est le principe unificateur et organisateur de tous les concours et donc de tous les échanges, de toutes les activités, de toutes les réalisations, de tous les investissements.

De ce fait, cela laisse une très grande liberté sur les modes contractuels et remet en question la frontière intérieur/extérieur, tel qu'on l'observe d'ailleurs de plus en plus.

C'est le mode de concourance spécifique qui caractérise le rapport de chaque type d'acteur avec l'entreprise et peut déterminer un cadre contractuel, un mode organisationnel, un type d'échange et aussi une dynamique de progrès réciproque.

La caractéristique du concept de concourance, dès qu'on le systématise, c'est d'apparaître comme une évidence, d'une grande simplicité et c'est là son intérêt évocateur. Par contre, pour les uns ce sera le signe de sa vacuité, pour d'autres un éventuel effet de mode, sorte de mot de passe. En fait, ce concept facilement accessible à l'intuition, s'il repose sur des principes simples, débouche sur une très grande complexité à l'analyse. D'une part, il s'agit d'une innovation fondamentale qui peut être refondatrice. D'autre part, il s'agit d'embrasser le réel dans son infinie diversité. C'est pour cela qu'en rester à l'intuition serait manquer toute la richesse de cette nouvelle perspective.

Le premier principe de l'entreprise de concourance, c'est l'unité de Sens (21).

Unité de Sens veut dire unité de signification, de compréhension, indispensable à tous les échanges, à toutes réalisations communes, à l'interprétation ou l'évaluation des situations et des actions.

Unité de Sens veut dire, unité de direction, d'orientation, c'est-à-dire aussi de valeurs, de finalité, de motivation humaine. C'est indispensable pour partager une quelconque évaluation de la marche, du progrès et ou du bien produit (qualité, service, progrès, perspectives, etc...).

Unité de Sens veut dire unité d'action, c'est-à-dire cohérence de l'organisation, des moyens, des opérations, des buts, de la conduite, du management, des stratégies et projets(22 ).

La théorie des Cohérences Humaines montre qu'il s'agit d'un seul et même Sens. C'est sa nouveauté radicale qui permet l'intégration de tous les aspects du réel, condition d'une meilleure maîtrise, clé du management de l'entreprise de concurrence.

Il est facile de montrer par exemple que dans une relation commerciale, l'entendement commun, le partage réciproque de valeurs et la cohérence de la démarche sont les clés d'une concurrence réciproque sanctionnée par un acte contractuel sain et fructueux.

La qualité est ainsi "vecteur de Sens" et médiatise les concurrences. L'esprit de l'entreprise, sa vocation, se retrouvent dans son message, véhiculé par ses produits et touche les attentes de sa clientèle aux travers des activités de production, de commercialisation et toutes les modalités du marketing, de la publicité, de la distribution, du commerce et ce qui y concoure.

L'unité de Sens pose le lien en positionnant réciproquement les acteurs.

L'unité de Sens de l'entreprise de concurrence est celle d'un Sens spécifique original particulier qui fait la singularité de chaque entreprise, sa personnalité, sa qualification. C'est par ce Sens qu'elle rejoint une clientèle qui s'y retrouve tout en tissant des liens de familiarités (concurrence) avec une nuée de partenaires parmi lesquels elle tient une position, un rôle et une responsabilité particulière.

Si on a là le premier principe qui détermine la vocation de l'entreprise, la signification, la valeur et la cohérence de son projet, alors ce doit être un souci de direction générale et une responsabilité du management. Elle consiste à donner le Sens, à le transmettre, le retraduire dans tous les aspects de l'activité de l'entreprise et dans les rapports avec son environnement.

Une autre caractéristique de l'entreprise de concurrence, c'est l'utilisation du concept comme principe structurant et intégrateur. On l'examinera ici sur six points différents.

L'entreprise de concurrence doit avoir une unité de direction générale. Une même orientation, une même échelle de valeur, une même finalité. Cela veut dire que chaque acteur, établissement, service, personne, partenaire, décline, dans son domaine spécifique et dans des termes appropriés, la même orientation, dans un contexte différent et donc de façon différente (aller vers le nord amène à prendre des routes différentes si on est sur un terrain différent).

Ensuite, il doit y avoir aussi une unité de contexte et de terrain. Cette unité se traduit par le fait que l'entreprise est centrée sur une activité principale, un métier, un service à rendre à un type de clientèle. Chacun de ceux qui y concourent est alors centré sur une activité secondaire, un métier différent, un concours particulier reliés hiérarchiquement à ceux de l'entreprise. Il doit y avoir ainsi un lien hiérarchisé de toutes les activités, tous les métiers, tous les services autour d'un centre organisateur. Sous cet aspect, l'entreprise est une constellation centrée (le rapport centre-périphérie doit être clairement établi).

En troisième lieu, l'entreprise de concurrence doit avoir une unité stratégique de développement. Chaque projet particulier, chaque stratégie locale s'inscrit, participe et concourt à la stratégie globale. Cela réclame une architecture particulière de l'action et montre que les structures d'encadrement sont toujours stratégiques (et non pas seulement organiques). Le lien est l'unité de direction appliquée à un contexte centré mais diversifié.

Le principe de concurrence se traduit encore par la constitution et le développement d'une communauté de concurrence dont l'unité et la cohésion se traduisent par une distribution des rôles, des responsabilités, un recrutement, une vie sociale, une dynamique de progrès, des modes d'échange économique, affectif, intellectuel, juridique, etc. spécifiques à chaque entreprise.

Les critères d'évaluation de la place de chaque acteur dans cette communauté de concurrence sont liés à son potentiel de concurrence et à sa concurrence effective. La nouveauté est qu'il faille évaluer l'un et l'autre d'une façon relative par rapport au projet de l'entreprise de concurrence et par rapport aux fruits de cette entreprise. Cette évaluation doit prendre en compte différents termes et notamment :

- le potentiel de responsabilité
- la participation au projet
- la production effective.

Un cinquième plan de considération pour la concurrence, c'est l'unité de représentation, d'image, de vision et, au bout du compte, d'identification de l'entreprise. Cela suppose qu'un tableau cohérent et intelligible de l'entreprise soit reconnaissable où chacun, chaque acteur, chaque activité trouve sa place et participe à sa composition. C'est une sorte d'organigramme généralisé et

significatif que la communication construit et véhicule, intégrant un imaginaire partagé aussi bien qu'un langage, une histoire, un projet, des modèles, des schémas, des représentations et des signes, communs mais différenciés, qui tissent et dessinent la participation de chaque partie prenante.

Enfin, la caractéristique de l'entreprise de concourance c'est l'optimisation des coopérations factuelles, des moyens, compétences et savoir-faire dans l'organisation matérielle et technique du travail où chaque tâche, chaque opérateur, chaque opération concoure de proche en proche, qualitativement et quantitativement, à la marche de l'entreprise.

Le souci de chacune de ces dimensions ou facettes de l'entreprise de concourance peut sembler familier. La clé en est l'unité de Sens, les modalités en sont plus complexes d'autant plus que leur intégration doit être simultanée. Chaque aspect est à la fois condition et fruit de la concourance.

Il n'est pas possible ici d'entrer dans tous les détails de "l'entreprise de concourance", on peut néanmoins apercevoir qu'aucun domaine de la vie de l'entreprise n'y échappe, gage de cohérence du concept. Chacun de ces domaines peut être réenvisagé, au moins intuitivement, par ce que le concept en évoque. Il est aussi possible de mettre en évidence des problèmes neufs, une relecture des problèmes classiques et le besoin de réponses et de méthodes appropriées.

## II - LE SENS DE L'ENTREPRISE DE CONCOURANCE

Pour résoudre le problème de la conciliation des finalités humaines, de l'éthique et des valeurs avec l'efficacité technique ou économique, l'esprit que développe l'entreprise de concourance doit se référer au Sens humain de l'entreprise et des différents concours qui lui sont apportés et qu'elle apporte par là même.

Pour situer l'entreprise de concourance parmi d'autres modèles, sans entreprendre une analyse exhaustive, on peut souligner qu'elle emprunte à une logique classique le Sens de la volonté, de l'acte et de la responsabilité d'entreprendre qui est la condition primordiale de son existence. Cependant elle insiste sur le fait que toutes les motivations entrepreneuriales ne peuvent être humainement justifiées de façon égale et elle suggère de faire du service du bien des hommes la finalité légitime de toute entreprise humaine (cela donnerait à l'expression "biens et services" un Sens plus juste).

A un autre modèle plus rationnel et technique, elle emprunte justement l'exigence d'une finalité individuellement et socialement utile. Cependant, elle insiste sur le fait "qu'entreprise" vient du verbe entreprendre et que cela engage ceux qui y concourent dans leur liberté de choix mais aussi leur responsabilité personnelle et collective.

D'un modèle plus systémique, elle adopte le souci de globalité et la perception de l'interdépendance des acteurs et des facteurs. Cependant, elle rétablit la verticalité et la centralité de l'homme comme seul auteur, seule fin et seul acteur de toute entreprise humaine se fondant sur le primat de la personne humaine, donc d'une nature humaine. L'entreprise de concourance refuse

d'oublier que seul l'homme explique, oriente et engage les affaires humaines, irrémédiablement, et quoi qu'il en dise de la "nature des choses"(23 )

Resterait à situer l'entreprise de concurrence dans le contexte de la spéculation financière en soulignant que toute entreprise de concurrence attend ses fruits du concours des uns et des autres pour concourir au bien des uns et des autres. C'est le Sens inverse de la logique spéculative dont les gains attendus ne veulent pas être proportionnés au bien commun mais à la captation d'un gain particulier.

L'entreprise de concurrence ose référer sa finalité au meilleur Sens, au bien humain, c'est-à-dire celui des personnes et des groupes humains. Elle affronte donc la norme éthique et pour cela doit en déjouer quelques pièges. Parmi eux, il y a le relativisme qui voudrait que chacun légitime son éthique à son intérêt particulier tel qu'il le voit. Il y a aussi l'absolutisme qui voudrait que tout soit dit une fois pour toute du comportement moral, laissant chacun choisir entre conformisme ou transgression.

La théorie des Cohérences Humaines vient à la rescousse pour montrer que si on peut parler d'un bien de l'homme en référence à la nature humaine on peut aussi parler d'un bien personnel, d'un bien collectif ou du bien de l'entreprise en tant qu'elle est engagée par un homme ou une communauté d'hommes(24).

C'est donc dans chaque situation particulière que le Sens du bien humain est à discerner. Dit autrement le Sens du bien humain est celui auquel peut être vouée une personne, une entreprise, une communauté humaine, c'est-à-dire sa vocation, ce à quoi elle est appelée.

Ainsi le meilleur Sens de l'entreprise n'est rien d'autre que celui de sa vocation. Il n'est rien d'autre que celui du meilleur service (le plus qualifié) qu'elle peut rendre à ses clients mais aussi à tout son environnement. Il n'est rien d'autre encore que celui du meilleur potentiel de ses hommes : fondateurs, dirigeants, encadrement, personnel et de tous ceux qui y concourent du moins en ce qui concerne leur compétence collective et leur capacité d'évolution et de progrès.

Le meilleur Sens n'est donc pas si déconnecté de ce qui fait la valeur d'une entreprise, ressources-produits. Il est au contraire ce qui en fonde la valeur propre et son développement.

L'entreprise de concurrence réclame aussi qu'un "consensus" soit partagé (Sens en commun). Cela pose la question du libre arbitre, de la liberté de concurrence et de la nature des engagements réciproques.

Dans l'entreprise de concurrence il va de soi que l'on tend à partager une même finalité même si c'est de façon très différente. N'est-il pas abusif de penser qu'aller dans des Sens différents serait la condition qui préserverait l'intérêt de chacun ? Le conflit, affirmons-le, n'est pas le fin du fin des relations humaines. La concurrence est infiniment plus féconde. Elle n'est pas pour autant exempte de difficultés et doit se garder de tout angélisme.

Il est un aspect de l'entreprise de concurrence qu'il faut souligner avec insistance. Si elle est engagée dans un Sens, celui de sa vocation, alors il est naturel que son activité vise à progresser

dans ce Sens. C'est comme cela qu'elle produit et réalise les "biens et services" qu'elle offre. C'est aussi comme cela qu'elle progresse dans son niveau de compétence et de maîtrise de son ouvrage. Ainsi, il faut introduire l'idée de hiérarchie des niveaux de maîtrise. Cette hiérarchie est la légitimité même du management, son meilleur Sens.

En effet, le management est l'exercice d'une maîtrise hiérarchisée selon les niveaux de compétence et de responsabilité (au passage il n'y a pas qu'un seul système hiérarchique dans l'entreprise de concurrence qui n'est pas "mono-pyramidale" mais polycentrique sans que cela exclue une centralité fondatrice autour de son Sens).

L'entreprise a aussi des niveaux d'évolution, des âges(25 ) dont la théorie des Cohérences Humaines montre les racines et les enjeux pour les hommes, les structures et les communautés humaines. Il y a ainsi :

Un niveau empirique, impulsif, spontanéiste, quelque peu confus, qui mélange le meilleur et le pire.

Un niveau pragmatique, opératoire, technique, factuel, qui maîtrise les choses à court terme : l'âge du faire.

Un niveau stratégique, organisé, rationalisé, anticipateur qui maîtrise les choses à moyen terme et les articule entre elles : l'âge des représentations ou âge des signes, celui de la Raison.

Un niveau politique, orienté, finalisé, justifié par le bien commun (et néanmoins personnel et collectif) qui maîtrise les choses à long terme : l'âge du Sens.

Il y a là une échelle de valeur pour toute progression, toute motivation, tout développement des hommes et des organisations dans la visée de l'entreprise de concurrence. Telle que nous l'avons définie dans son principe "l'unité de Sens", elle, n'est véritablement maîtrisée qu'avec l'âge du Sens. C'est ce qui en fait l'opportunité dans le contexte de cette mutation où, précisément, nous entrons dans l'âge du Sens. Cela n'empêche pas d'en favoriser l'émergence en puisant dans le principe de l'unité de Sens l'inspiration de nos modèles et représentations et celle de l'organisation de nos processus de production.

Tel est le caractère de toute entreprise de concurrence d'avoir à entraîner vers le haut les acteurs concourants, et d'avoir à en baliser le chemin par toute une hiérarchie de niveaux et de compétences. C'est le cas pour le management mais aussi pour chacun des métiers en termes de valeurs et d'échelle de valeurs, condition de toute évaluation. Les questions de hiérarchie et de niveau y trouveront leurs fondements théoriques et leur légitimité.

### III - DIRIGER C'EST DONNER LE SENS

Comment mettre en pratique le concept d'entreprise de concurrence. Il ne s'agit pas de remplacer une réalité par une autre, mais de repérer ce qui est déjà là, qui en porte déjà les vertus et de mieux le connaître, mieux l'ajuster, mieux le maîtriser pour progresser. Il s'agit donc de conduire un changement qui réclame ainsi :

de discerner ces potentiels déjà là,  
de décider d'orienter l'entreprise en conséquence,  
de développer ces atouts en transformant l'existant progressivement.

Ce sont trois clés du management de l'entreprise de concurrence où on retrouve :

Le Sens, comme principe de compréhension et de discernement.  
Le Sens, comme orientation et détermination du bien.  
Le Sens, comme vecteur de l'action.

Si, pour l'essentiel, diriger c'est donner le Sens, on a là les trois préoccupations majeures de la responsabilité dirigeante et, par délégation, de toute hiérarchie d'encadrement et donc de l'activité managériale. Ce souci de maîtrise du Sens se traduit, bien évidemment, dans des termes économiques, stratégiques, politiques mais aussi sur les plans de la production, de la communication et des relations qui font la vie de l'entreprise.

Le management à l'âge du Sens suppose l'acquisition d'un nouveau niveau de maîtrise. C'est celui-là même dont les trois volets sont ici définis et que l'on va examiner dans leur généralité et au travers de différentes fonctions ou problèmes de l'entreprise de concurrence.

#### 1 - Discerner le Sens : comprendre

S'il s'agit, dans l'action, de rassembler toutes les ressources dans le même Sens, on comprend qu'il doit être fermement déterminé et que, pour cela, un travail de choix, appuyé sur un discernement préalable, soit judicieux. Il s'agit donc au départ de discerner les différents Sens du possible. Cela relève d'une pratique spécifique et aussi d'une prise de position, centrée sur le contexte où il est pertinent de rechercher le meilleur Sens.

Le discernement des Sens profonds, au-delà des apparences, relève d'une "intelligence symbolique", peu développée dans notre culture où le souci de la maîtrise des représentations, grâce à la raison, a prédominé.

C'est pour cela que le recours à l'intuition(26) est, malgré tout, une première approche. Cependant, avec la théorie des Cohérences Humaines, il a été possible d'éclairer les processus de discernement, d'élaborer des outils et des techniques qui peuvent y aider jusqu'à l'établissement de "cartes de cohérences" qui permettent, comme une rose des vents, de représenter les différents Sens d'une situation ou d'une problématique.



S'il n'est pas possible de dépasser ici cette indication de l'existence de moyens appropriés nous pouvons explorer quel Sens il peut être utile de discerner pour le management de l'entreprise de concurrence.

### Prospective et discernement

Le monde dans lequel nous vivons est animé de toutes sortes de courants, de tendances, et il est, bien sûr, important d'en discerner les Sens pour se situer vis-à-vis d'eux. Chaque Sens, sous-tendant un courant, est la source de systèmes explicatifs, d'échelles de valeurs, d'usages et manières d'agir et d'entreprendre. Il est du plus haut intérêt pour les dirigeants de dépasser le stade de l'information et de la représentation pour accéder quelque peu au Sens, seul explicatif des tenants et aboutissants, des logiques et cohérences et aussi des valeurs et des positions.

Ce travail conduit à situer aussi l'entreprise et sa finalité dans ce contexte (cf. La Civilisation de l'Entreprise). Le discernement en matière de prospective peut être centré sur différentes questions générales ou locales par effet de focalisation autour d'une problématique particulière dont les différents Sens seront alors à élucider. Il en est ainsi notamment pour les problèmes de société comme l'exclusion, les rapports au travail ou les situations internationales.

### Culture et discernement

Les sociétés humaines identifiées ont toutes leur culture propre et cette culture est porteuse de multiples Sens qui sous-tendent ses positions, orientations, façons d'agir, de sentir et de penser. Le discernement des Sens permet non seulement de mieux comprendre les points de vue et les usages des groupes humains et collectivités diverses mais de repérer quel en est le meilleur Sens : celui de la vocation humaine de chaque communauté(27) .

Il en va par exemple de la vocation de l'Europe(28) dont l'élucidation permet de mieux comprendre ce qui se joue et de se situer par rapport au meilleur Sens. Il en va des pays ou régions où l'entreprise agit, soit pour son management qui doit être culturellement significatif, soit pour discerner les valeurs des populations auxquelles on destine les "biens et services" de l'entreprise.

La participation au développement de ces pays ou régions dans le meilleur Sens n'est pas indifférent pour apprécier l'engagement ou la responsabilité de l'entreprise mais aussi les concours qu'elle peut recevoir.

La communauté de travail et d'engagement que constitue l'entreprise est au premier plan pour l'importance de l'élucidation de sa culture par le discernement des Sens, ne serait-ce que pour repérer sa vocation, son meilleur Sens donc sa meilleure offre et aussi son meilleur potentiel. Comment gouverner l'entreprise de concurrence à l'âge du Sens sans mettre cela dans les toutes premières priorités ?

Un travail équivalent peut être fait pour les différents groupes humains, entreprises partenaires, groupements d'entreprises, services mais aussi les corps professionnels, etc.

### Situations et discernement

Chaque situation réclame un discernement des Sens qui s'y jouent et du meilleur Sens pour y puiser des potentiels et engager la résolution des problèmes. Cela vaut pour la situation de l'entreprise à un moment crucial, pour un événement conjoncturel, pour un problème particulier, une unité, une équipe, un projet(29) .

La pratique du discernement du Sens est un des moyens d'éclairage du management, chaque fois qu'une position (de Sens) devra être prise ou pour évaluer la pertinence (de Sens) des actions qui sont menées.

### Personnes et discernement

Il est aussi important de discerner le Sens des motivations humaines, des logiques comportementales, au delà de l'infinie diversité de leurs expressions(30) .

Si la concourance des personnes se détermine d'abord sur le Sens, il est bon, soit de discerner leur position, soit de leur permettre de situer leur position par rapport à un Sens proposé.

Il importe aussi de s'interroger sur la vocation et les potentiels des hommes pour qu'ils trouvent leur meilleure concourance au projet commun. Il faut souligner qu'alors ce n'est pas la position, ni la valeur intrinsèque de la personne qui importe mais son potentiel de concourance relatif à une entreprise précise. Tel peut apporter une concourance éminente à tel projet et médiocre à un autre. Ce n'est pas une question de valeur intrinsèque mais relative. Il y a beaucoup à en attendre pour les pratiques de recrutement, de formation des équipes, la responsabilité confiée, etc. Différents moyens sont pour cela disponibles(31) .

Reste, ce qui n'est pas négligeable, le discernement propre des dirigeants sur le Sens de leur vocation, de leur motivation en rapport avec celui de l'entreprise. Les fondateurs donnent leur Sens à l'entreprise mais les successeurs ont à se situer par rapport à cela.

Pour les uns et les autres, l'investissement considérable et profond que réclame la direction d'une entreprise ne permet guère de dualité entre le Sens qui anime la personne et dans lequel elle se retrouve et celui selon lequel elle dirige. Il s'agit du Sens réel, souvent inconscient, et non du Sens déclaré ou apparent, quelquefois trompeur. La vocation humaine de l'entreprise trouve ainsi très souvent son assise dans la vocation des dirigeants qui rassemblent autour d'eux un consensus réalisateur.

Cela entraîne à considérer l'autre aspect du discernement, sa centration lorsqu'il faut choisir un Sens pour diriger. Même si, sur le fond, la question est plus complexe on peut proposer quelques hypothèses.

Le Sens de l'entreprise peut être fondé dans le meilleur Sens d'un service à apporter à un public, une clientèle. Il peut être fondé dans le meilleur Sens (potentiels et services) de la communauté d'entreprise. Il peut être fondé dans le projet, l'ambition des fondateurs ou dirigeants. Il peut être fondé dans une problématique humaine à résoudre ou encore dans les Sens et valeurs d'un métier.

C'est une part de la responsabilité de dirigeant d'avoir à situer le centre fondateur de l'entreprise

source de détermination de son Sens. Les différents choix ne s'excluent pas véritablement mais ils positionnent l'entreprise d'une façon particulière autour de laquelle se noueront les concourances.

### 2 - Déterminer le Sens : décider

Ensuite vient le moment de choisir, de décider, de déterminer le meilleur Sens à donner pour orienter l'entreprise.

C'est la responsabilité essentielle(32) du dirigeant qui l'engage profondément en même temps qu'elle engage toutes les concourances et leurs fruits.

Il y a bien des débats qui peuvent tourner autour de ce "meilleur Sens", de l'autorité et la responsabilité du choix, du droit à le proposer comme tel.

Cela tient à la nouveauté du concept de Sens dans la théorie des cohérences Humaines qui ne livre pas d'emblée tous les éléments de la question sans avoir à les découvrir. Cela tient surtout aux positions de Sens sous-tenant telle ou telle doctrine, philosophie ou idéologie dont il faudrait bien ainsi interroger le Sens eu égard à la question du bien de l'homme et de la nature humaine.

Le meilleur Sens relève simultanément de la position éthique(33), du meilleur potentiel humain, du meilleur service mais aussi de la plus grande cohérence de l'action.

Pour décider, le dirigeant de l'entreprise de concourance peut avoir recours à ses propres repères si tant est qu'ils l'éclairent sur le Sens du bien de l'homme. Il peut en appeler à ses propres aspirations qu'il faudra bien investir et qui peuvent légitimer sa prise de position entrepreneuriale. Il va aussi se soucier de situer son choix dans le contexte pour mesurer l'écart éventuel avec les grandes tendances du moment. Par exemple il peut être utile de vérifier les possibilités de consensus avec le corps social de l'entreprise pour prendre la mesure des stratégies de confortation ou de changement éventuels.

Il trouvera aussi des critères de choix dans la façon de répondre à une attente du marché, dans la valeur humaine du service à rendre. Rien ne rend incompatibles les différents critères et repères du "bon" Sens. Cependant, c'est la responsabilité singulière de chacun de les hiérarchiser pour asseoir son choix, sa détermination et en évaluer les conséquences. Bien évidemment, cela fait appel à une certaine maturité après avoir dépassé un certain nombre d'étapes du développement humain ou, du moins, être en mesure de s'y faire aider.

### 3 - Développer le Sens : agir

La décision prise, évaluée, validée, il reste à entreprendre ou à ajuster l'entreprise dans cet esprit de concourance de façon stratégique.

Il s'agit pour le management de traduire et transmettre ce Sens dans l'action donc de le communiquer et l'exprimer dans les différentes modalités de l'action. Communiquer le Sens ce n'est pas simplement le monter ou le représenter, c'est le signifier. Il n'est jamais mieux signifié que par son engagement dans les situations. Ce sont les "stratégies situationnelles" qui vont permettre de

"mettre en scène" la réalité dans le Sens voulu. Ces stratégies situationnelles intègrent les relations, les représentations, les opérations. Ce sont les situations qui communiquent et réalisent le Sens par le caractère stratégique qu'on leur donne en fonction des circonstances.

Il s'agira donc pour le management de traduire le Sens dans les différents registres, langages et situations de l'entreprise. Il existe aussi des techniques pour cela de façon à ce que tout soit le plus cohérent possible, que tout, en fait concoure à l'entreprise. C'est comme cela que les structures, les rôles, les méthodes, les représentations (projections), la formation, l'organisation, les moyens, etc. seront conçus ou ajustés.

Si ce sont les situations qui incarnent le Sens, le révèlent, le réalisent et le transmettent pour y entraîner d'autres concourances, alors on peut dire que ces situations sont des "réalités virtuelles"<sup>34</sup>. Si on se réfère aux racines du terme (vir = hommes, vertus = vertu), les situations sont porteuses des Sens humains qu'elles réalisent et révèlent. Cela est indicateur de l'intérêt que l'on peut porter à l'émergence du concept de réalité virtuelle<sup>(35)</sup>.

Bien qu'il prenne d'autres Sens dans ses réalisations actuelles, il porte cela en potentiel et attire l'attention sur le fait que les réalités, les situations, les entreprises, les projets, les méthodes, les stratégies valent par le Sens qu'elles portent, leur vertu humaine, leur virtualité.

En retour, la communication du Sens de l'entreprise de concurrence se fera de façon privilégiée par son expression dans les "mises en scènes" de la réalité, véritables stratégies de transmission, de réalisation, de développement.

On peut s'attendre à ce que la notion de réalités virtuelles prenne une grande place dans le management de l'entreprise de concurrence à l'âge du Sens. Les représentations et le langage y ont toujours leur rôle mais un rôle qui peut être enrichi en considérant que c'est la situation qui communique, signifie le Sens. C'est donc par les mises en situation que les dirigeants peuvent développer l'entreprise de concurrence et les managers, y tenir leur rôle.

Pour achever ce tour d'horizon bien sommaire de la façon dont l'entreprise de concurrence peut être managée, nous apporterons quelques exemples au niveau des différentes fonctions ou problématiques d'entreprise.

La manière dont peuvent être abordées différentes fonctions dans l'entreprise de concurrence peut être quelquefois signifiée par un "concept structurant" qui donne un Sens particulier à celle-ci. On en examinera quelques exemples.

La notion d'univers de pertinence.

Dans le marketing, le lien entre le produit et le marché est un lien de Sens. Le marché étant toujours à considérer comme une communauté humaine ou communauté d'entreprises, il a donc une culture où tout produit doit trouver son Sens.

L'intégration du produit dans la culture du marché suppose une pertinence de Sens. Chaque produit doit donc aller à la rencontre de "l'univers de pertinence" où il sera recevable et significatif. De même chaque population constitue l'univers de pertinence auquel doit pouvoir s'intégrer le produit.

Ainsi, il y a une unité de Sens à trouver entre l'entreprise et son univers de pertinence où ses produits et services, vecteurs de Sens, s'intègrent.

Dès lors, toutes les stratégies marketing seront des stratégies situationnelles pour établir les concurrences entreprise - marché avec tous les acteurs intermédiaires concernés.

Le Sens à partager en consensus sera l'axe de cohérence de toute communication, toute distribution, toute commercialisation. Il permet d'un côté de concevoir le produit pertinent ou de l'autre de lui trouver son univers de pertinence.

Cette notion là peut être généralisée à toutes sortes de situations où une telle adéquation de Sens est l'enjeu essentiel.

La notion de qualité qualifiante (36 )

Si la qualité exprime les valeurs de l'entreprise, de sa maîtrise, de sa compétence, elle vise aussi à être reconnue et appréciée par ceux auxquels elle est destinée. Ainsi, la qualité est "vecteur de Sens".

Elle qualifie (fait reconnaître et fait progresser) qui la produit (entreprise, personnel, etc).

Elle qualifie (distingue et fait progresser) qui l'apprécie (clients, utilisateurs, intermédiaires).

Il y a donc une conception où la qualité concourt au bien commun, c'est lorsqu'elle est prise dans ce Sens et qu'elle qualifie.

Toute une approche de la qualité repose évidemment sur ce Sens. Le meilleur Sens à qualifier par la qualité est à nouveau celui de l'entreprise ou du service, celui des meilleurs potentiels, d'une originalité et d'une progression dans la maîtrise professionnelle et managériale de l'entreprise.

Il y a là une clé, pour asseoir les politiques qualité sur la "qualification originale" de l'entreprise, c'est-à-dire son meilleur Sens. Il y a là aussi un axe pour dessiner des marches de progrès aux différents âges ou niveaux de maîtrise de la qualité. Différents outils ou techniques sont disponibles pour procéder aux analyses utiles et concevoir les pratiques et méthodes pertinentes.

Au travers de ces deux exemples sommaires, on aperçoit l'importance du Sens qui fait lien entre les parties prenantes et autour duquel, elles concourent tout en progressant.

Il y a d'autres exemples avec le commerce des valeurs où il s'agit justement de reconnaître les valeurs réciproques pour les réaliser dans un échange réciproquement fructueux.

Le concept de macro-pédagogie (37) utilise lui la notion de stratégie situationnelle pour faire progresser le corps social dans le Sens de l'entreprise, c'est-à-dire le faire avancer vers une plus grande maîtrise au travers des concurrences qui s'y jouent.

La communication, on l'a vu, ne doit pas être réduite au maniement des représentations pour médiatiser le Sens. Comme les situations sont porteuses de Sens alors les stratégies et mises en scènes sont elles mêmes communicantes. Images et langages n'en sont qu'un aspect et les situations elles mêmes sont un langage en tant que réalités virtuelles.

Le changement peut être compris soit comme développement des concourances dans un Sens déjà établi, soit alors comme changement de Sens. Là encore, le discernement des Sens, le choix du meilleur Sens et le déploiement stratégique dans le bon Sens constituent les clés méthodologiques majeures.

L'organisation, l'information, le recrutement, la rémunération, l'évaluation (38), la gestion, tout peut être reconsidéré dans cette optique pour manager l'entreprise de concurrence. On découvre ainsi que les conceptions habituelles en sont enrichies, plus cohérentes.

Ces quelques rapides indications montrent que tous les secteurs de l'entreprise sont concernées et que de nouveaux principes méthodologiques sont à utiliser pour leur management. C'est comme cela que l'efficacité managériale rejoint la poursuite de finalités spécifiquement humaines(39) et que l'on peut parler d'efficacité humaine de l'entreprise de concurrence, lorsqu'on se réfère au Sens du bien humain pour en définir de façon personnalisée la vocation propre.

L'entrée dans l'âge du Sens ne fait que révéler ce qui est déjà là mais dont on ne disposait pas toujours d'une claire conscience ni des moyens de le penser et l'agir qu'apporte la théorie des Cohérences Humaines. S'il s'agit d'une continuité après l'âge des représentations, il s'agit aussi néanmoins d'une véritable mutation qui entraîne une révolution copernicienne dans la façon d'être au monde et singulièrement d'y être engagé dans les multiples entreprises humaines. Il faut donc s'attendre à une progressive recomposition des façons de vivre et d'agir pour laquelle les moyens sont d'ores et déjà disponibles.

Nous avons voulu ici en indiquer le Sens et les pistes pour un nouveau management(40).

- 1) "Au Coeur du Sujet" par Roger NIFLE, éditions de Poliphile 1986
- 2) Le culte de l'entreprise, revue Autrement 1988
- 3) La logique de l'honneur, Philippe d'IRIBARNE, éditions leSeuil 1989
- 4) L'entreprise a-t-elle un âme, Alain ETCHEGOYEN, éditions F. Bourin 1990
- 5) Le développement des activités financières au regard des exigences éthiques du christianisme Antoine de SALINS, François VILLEROY DE GAHAU Librerie éditrice VATICANA 1994
- 6) La raison a-t-elle toujours raison ou la cohérence de la raison par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1988
- 7) L'économie contre la société, Bernard PERRET, Guy ROUSTANG ESPRIT SEUIL 1993
- 8) Les conceptions du patronat français en matière de gestion des ressources humaines de 1945 à 1970-1975 par Olivier NIFLE, Université PARIS IV Sorbonne UER d'histoire 1990
- 9) Cinquante ans qui ont changé l'entreprise 1938-1988, CJD Communica International
- 10) finalité de l'entreprise..., Paul HUVELIN Cahiers du C.R.C. II 1957

- 11) Le Macroscopie par Joël de ROSNAY, éditions Le Seuil 1975
- 12) L'entreprise à l'écoute, Michel CROZIER, Interéditions 1989
- 13) Management, comportements socio culturels face à la crise. Sens et Cohérences d'une crise salutaire par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1994
- 14) L'homme, l'entreprise et la société par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1992
- 15) Le projet d'entreprise, Entreprise et Progrès 1984
- 16) Le Sens de la qualité par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1985
- 17) La nouvelle révolution informatique par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1991
- 18) Discerner et agir dans la vie professionnelle Etienne PERROT, éditions Assas 1992
- 19) La Civilisation de l'entreprise par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1987
- 20) Le principe de concourance dans l'entreprise par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1989
- 21) L'âge du Sens par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1994
- 22) Elaboration d'un projet d'entreprise par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1994
- 23) Les entreprises de type humain, par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1993
- 24) Sens et cohérences humaines par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1993
- 25) Les âges de l'entreprise par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1989
- 26) Le manager intuitif de Meryem le SAGET, Editions Dunod 1993
- 27) Les communautés humaines par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1993
- 28) Cohérences culturelles de l'Europe par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1988
- 29) L'analyse des situations, par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1980
- 30) Entreprises et motivations humaines par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1988
- 31) Théorie des Cohérences et vocation professionnelle par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1991
- 32) Cohérences, une doctrine de la responsabilité personnelle par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1988
- 33) Ethique et Cohérences par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1988
- 34) Le temps des réalités virtuelles par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1994
- 35) Le virtuel, vertus et vertiges de Philippe QUEAU, éditions Champ Vallon INA 1993
- 36) La qualité qualifiante par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1987
- 37) Planification stratégique de la formation par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1993
- 38) Evaluation du personnel par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1994
- 39) Cohérences et valeurs humaines par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1989
  
- 40) Structures et gouvernement des entreprises par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1987-1993

( les textes de Roger Nifle sont en ligne sur le site)