

## SENS ET COHERENCES HUMAINES

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#) - [Télécharger le texte au format PDF](#) - [Adobe® Acrobat® Reader™](#)

Textes images HTML ©Roger NIFLE 1996 2001 tous droits réservés.

---

## LES ENTREPRISES HUMAINES

Peut-on considérer l'entreprise comme un phénomène humain ?

Si toute entreprise dérive d'un acte d'entreprendre, qui est toujours celui d'un homme ou d'une communauté humaine, alors rien ne s'oppose à la considérer comme telle. L'entreprise n'est pas un appareil, un mécanisme autosuffisant mais un phénomène humain qui relève dans ses fondements comme dans ses modalités concrètes des lois de l'humain, Sens et réalités.

Les phénomènes que sont les entreprises humaines peuvent donc être reconsidérés au travers des apports de la théorie des Cohérences Humaines.

Nous en donnerons trois aperçus ici :

- a) La cohérence humaine de l'entreprise
- b) La structure cohérencielle de l'entreprise et de son gouvernement (faut-il encore dire management ?)
- c) Les âges des entreprises et leurs niveaux de préoccupations et de maîtrise.

## COHERENCE HUMAINE DE L'ENTREPRISE

Toute entreprise naît de l'engagement humain, elle a un Sens et ce Sens fait consensus pour rassembler un groupe de personnes pour cette entreprise, pour en servir les finalités.

Le Sens de l'entreprise nous pouvons le chercher du côté de son origine, sa création, du côté de l'une ou l'autre des grandes familles de Sens qui supportent différentes visions de l'entreprise, du côté enfin des différents consensus qui permettent la réalisation de l'entreprise et son développement :

- consensus interne de la communauté de travail,
- consensus externe avec ses clients, fournisseurs, partenaires etc... qui lui donne une réalité sur son marché et dans la cité.

Nous allons examiner sous ces trois aspects le phénomène entreprise à partir du Sens qui le détermine.

## LE SENS ORIGINEL

A l'origine c'est la volonté d'un créateur, de l'initiateur d'un acte de création collective, puis, c'est la détermination permanente, orientée, opiniâtre, des dirigeants qui donne Sens à une démarche devenue entreprise.

Il y a donc toute une considération à développer sur l'implication personnelle, intime, des créateurs et dirigeants pour donner Sens à leur entreprise, la faire partager évidemment, mais surtout lui donner forme, consistance, réalité, développement.

D'une certaine façon dans son organisation, son histoire, sa culture, ses valeurs, son esprit, l'entreprise exprime et traduit sans cesse le Sens qui lui est donné à l'origine et tenu en permanence.

Il y a ainsi un rapport entre vocation personnelle des dirigeants ou simplement leurs motivations profondes et la vocation ou la finalité réelle de l'entreprise. Évidemment cela est souvent en deçà de la conscience et masqué par les idées, modèles et discours stéréotypés qui servent plus de mots de passe que de révélateurs.

Néanmoins il est possible d'éclaircir ce Sens au profit du dirigeant et de la maîtrise de son oeuvre mais aussi de tous ceux qui participent au consensus au travers de leurs actes, de leur travail, de leur responsabilité.

Nous en arrivons très vite à cette formule lapidaire :  
**Diriger c'est donner le Sens.**

Cela suppose, pour une véritable maîtrise :  
- de le discerner parmi d'autres - acte de lucidité ;  
- de le déterminer et s'y tenir - acte d'autorité ;  
- de le transmettre pour le réaliser - acte de responsabilité.

L'intime du dirigeant et l'intime de l'entreprise se rejoignent, c'est pour cela que chaque entreprise est fortement personnalisée, originale, ce que n'aperçoivent pas les experts de l'abstraction, porteurs de modèles, méthodes et solutions standards.

C'est pour cela aussi que les successions sont si délicates par le niveau d'implication humain qui est en jeu.

Que ce soit dans la création ou le développement de l'entreprise, que ce soit dans le travail des dirigeants ce niveau d'implication humain qui est déterminant a toujours été largement négligé au profit d'analyses fort savantes de la surface des choses.

Ce n'est pas étonnant que nombre de dirigeants ne s'y retrouvent pas. Un vieux réflexe culturel nous conduirait à vouloir séparer ce qui ressort de l'intime du sens pour le laisser dans la sphère du non dit, non su, ou bien du "ni vu ni connu", et tenter de tout traiter par le biais de rationalisations mécanistes en surface au niveau des apparences convenues. Il ne faudrait pas à l'inverse

considérer qu'une sorte de psychanalyse du chef d'entreprise soit la panacée et faire ainsi comme certains l'on fait du psychologisme d'entreprise enfermé dans un subjectivisme déconnecté des affaires objectives et des enjeux.

## LES FAMILLES DE SENS

Les entreprises, toutes humaines, participent aux phénomènes de société et de culture des lieux et des époques où elles se développent.

On peut ainsi dégager des familles de Sens qui constituent la cohérence humaine de toute une vision du monde à chaque fois.

Ainsi on peut associer dans une même cohérence selon un même Sens :

- une conception de l'entreprise
- une vision de la société et donc des rapports entreprise/société -les conceptions et pratiques relatives à sa direction, son fonctionnement, ses méthodes, ses enjeux et résultats.
- une vision de l'homme
- des croyances, opinions, positions vis-à-vis des choses de la vie, manifestant un système de valeur et un type de mobile humain sous-jacent.

Tout cela se trouve à différents degrés d'intensité et de stabilité .

Nous en donnerons ici quatre exemples caractérisés par quatre modèles d'entreprises. Ils rejoignent les quatre tendances de la crise. A chaque fois c'est un regard différent qu'il faut adopter pour dégager la vision spécifique.

La logique de puissance :

Le Sens de l'entreprise se réalise dans la recherche d'une emprise sur un territoire. Le marché, la clientèle représentent ce territoire et l'emprise se mesure à la prise réalisée (prendre sur). L'entreprise est affaire de pouvoir donc de manoeuvres, d'armes, d'épreuves de force. La rivalité, la concurrence sont la loi du genre et la démonstration de puissance vaut mieux que toute rationalité économique ou technique.

La confusion de l'intérêt particulier et de l'intérêt général qui se trouve réduit au premier, légitime toute finalité personnelle en même temps qu'elle les renvoie dans l'occulte, le tabou, l'interdit.

Le discours de la guerre économique, de même que celui de la fatalité de la concurrence et de l'instinct de possession comme principale motivation des autres, permettent la légitimation d'un jeu économique fait d'attaques défensives. N'est-ce pas étonnant que l'on apprenne que telle entreprise ait absorbé, déstructuré ou même conduit à la faillite telle autre, fruit d'un travail humain considérable, sans sourciller ?

Ne peut-on pas s'interroger sur le gaspillage de forces et de talents et ce au nom du libre jeu de la concurrence avec l'aveu même de stratégies concurrentielles

qui ne relèvent pas forcément de l'assaut de qualités mais de manoeuvres où l'épreuve de force est la règle? (ex : pratiques de dumping, OPA sauvages ... trafic d'influence, etc..)

Il y a dans cette logique toute une conception du management où il ne s'agit que de manoeuvres de pouvoir dont l'habileté peut d'ailleurs aussi bien passer par l'adoption opportune de tous les discours en vogue.

Le rapport entreprise / société est un rapport de rivalité à tel point que la méfiance est réciproque entre les affaires de la cité et les affaires de l'économie (territoire que s'approprient ces entreprises) à moins que n'interviennent opportunément quelque alliance de circonstances! L'opposition économique-social, économique-politique, conçus comme territoires, est une des caractéristiques de cette logique qui ne distingue que par oppositions.

Un profil d'hommes, de motivations, leurs sympathies et leurs valeurs caractérisent aussi cette cohérence humaine, avec une infinie variété évidemment, de degrés notamment. On n'y aime guère les interrogations ou les éclairages portant sur le Sens, du moins tel qu'entendu ici.

La logique de Raison idéale :

Tout à fait à contre Sens on a là un modèle d'entreprise entièrement conçu comme une architecture de fonctions et de compétences hiérarchisées en vue d'atteindre les objectifs supérieurs. Une fois les objectifs fixés, validés par la société, les usages, les idéaux socioculturels ou économique, donc par leur utilité, alors l'entreprise se construit par déduction rationnelle. Il ne s'agit plus que de techniques d'organisation, de spécialistes et de spécialités, de rationalisation, d'optimisation, d'amélioration des moyens de ratios etc... La technique est sensée avoir réponse à tout à condition de savoir articuler les techniques entre elles. C'est la fonction de l'encadrement et des spécialistes. Le "facteur" humain s'identifie à la compétence et aux comportements techniques dont la "formation" est le moyen d'ajustement privilégié.

Autant l'entreprise performante est soucieuse de bâtir et perfectionner sa rationalité autant laisse-t-elle à d'autres le soin des justifications de son utilité donc des rationalités qui dépassent son existence et qui concernent les politiques, ceux en charge des problèmes de société.

L'entreprise a une spécialité et ne sort guère du champ de sa spécialité. Performance socio-technique, ignorance sociale, politique et sociétale, tel est le tableau commun. Chacun connaît autour de lui des entreprises et des hommes de ce profil.

La logique mécaniste :

L'économie est vue alors comme un système régi par des lois naturelles qui en déterminent scientifiquement les règles. L'entreprise dans cette vision est régie par des règles (micro-économiques) qui l'inscrivent dans le système

(macro-économique). L'adaptation et la régulation des équilibres sont des valeurs clé.

Selon cette logique, la modernisation tend à une toujours plus grande et plus exacte matérialisation de lois et règles de fonctionnement. L'automatisation, la robotisation en sont l'horizon logique.

L'entreprise système attend des hommes qu'ils s'y adaptent et que, des seuls succès du système, ils reçoivent la légitimation de leurs actes et un profit proportionné.

Dans cette perspective, qui passe pour très moderne, la question du sens est placée comme subalterne. Le fonctionnement des choses produit le Sens sinon l'homme. L'environnement fait loi. Le péripatéticien est central. Ne nous étonnons pas que de tels "systèmes" dérapent (sang contaminé, exclusions par millions, réinsertions dans le système qui désintègrent les personnes et les communautés humaines...). Le discernement et le jugement personnel sont asservis au "système".

Logique de négation du Sens, de l'humain, elle est aujourd'hui en plein développement, forte de ses séductions ; - irresponsabilité de la personne par rapport au système, absence d'exigence et de jugement moral.

Ce type d'exonération personnelle laisse au jeu toute la place où l'échange adaptation / bénéfice est la seule règle. Les perdants sont à recycler...

La logique de concourance :

Ce terme est un néologisme. Venant du verbe concourir celui-ci n'avait donné que "concurrence"; étrangeté d'une langue.

La logique de concourance est celle où toute entreprise se justifie par le concours qu'elle apporte à des hommes, personnes, collectivités ou autres entreprises.

L'entreprise est elle-même organisée selon une architecture stratégique des concourances. Chaque fonction, chaque responsabilité se définit par son concours général et ses concours particuliers à l'entreprise si bien qu'aucune fonction ne se définit sans les autres. Ni territoire, ni spécificité technique, ni jeu d'interactions ne les déterminent.

Le lien de concourance est celui d'une communauté engagée dans un même projet, dans un même sens. On voit l'importance des cohérences humaines pour cette logique d'entreprise. On voit aussi la nature du lien entre les personnes et l'entreprise, entre l'entreprise et la cité et même entre l'entreprise et ses partenaires : le lien de concourance.

Ce Sens de l'entreprise est donc cohérent avec une certaine vision de l'homme, engagé, responsable et des sociétés humaines dont l'enjeu de développement est d'ailleurs de plus en plus évident.

En tout cas, ce sont les finalités humaines et leurs traductions en buts et objectifs dans les conditions qui prévalent, qui définissent une entreprise dont, ensuite, toute l'activité, l'organisation et les structures traduisent rationnellement le sens qui la fonde.

Cette vision de l'entreprise est la seule qui intègre et situe la question du Sens au niveau essentiel où l'entreprise trouve son origine, sa finalité et sa direction et à partir duquel elle trouve sa structure comme on le verra un peu plus loin (cohérentiel de l'entreprise).

## **LE SENS PARTAGE : CONSENSUS**

Selon la théorie des Cohérences Humaines, toute réalité, toute réalisation est fait d'un consensus.

Ainsi il ne suffit pas, on s'en doute, de la volonté du créateur ou du dirigeant pour que l'entreprise existe et se développe, encore faut-il que son sens soit partagé par une communauté humaine, en commençant par le personnel.

On voit déjà que toute efficacité de direction passe par le partage du sens (consensus).

Ce consensus se noue à propos des conditions et des objectifs de l'entreprise mais il est le fondement de celle-ci.

Si tous vont dans le même Sens alors il y a entreprise, en commun. Si cela va dans tous les Sens il y a dispersion, perte d'énergie, trouble, contradiction, et finalement incohérence.

Pour qu'il y ait consensus il faut bien qu'un sens soit déterminé de par la responsabilité du dirigeant. Ce sens propre de l'entreprise, originel, original, générique et général, formera le lien de la communauté d'entreprise et l'axe de cohérence de la "structure des concourances" de celle-ci.

De là, toutes sortes de problèmes du management sont à réenvisager et par exemple :

- Choix et clarté du sens de la direction générale,
- Partage du sens avec ses traductions: système de valeurs, type de motivation, esprit, finalités, positionnement, qualité propre, identité etc...
- Régulation - ajustement du consensus, problème des "hors jeu", du recrutement.
- Responsabilité et rôle de l'encadrement, unité de sens et de cohérence, hiérarchie de "valeurs professionnelles"
- Expressions et repérage du sens : projets, stratégies, etc...

On le verra, dans la partie suivante, tous les aspects de la vie de l'entreprise dépendent du sens et du consensus.

Les méthodes participatives reposent sur cette intuition, mais l'intuition peut être dépassée par une connaissance et des méthodes telles que ce que la théorie des Cohérences Humaines propose.

Le consensus, c'est aussi ce qui sous-tend les réalités communes entre l'entreprise et son environnement.

Nous laissons de côté pour le moment des aspects moins familiers tels que la "concorance" de l'entreprise au développement local ou régional pour n'examiner que la relation avec le marché et les clients.

Si un client apprécie un produit ou un service c'est qu'il a du sens, un certain sens, pour lui. Or, si les entreprises font un tel effort de présentation, de communication c'est bien pour "donner du sens" ou mettre en évidence le meilleur sens du produit. Les publicitaires viennent de découvrir cela récemment et en font actuellement argument (reste à savoir ce qu'est le Sens et si on parle ici du même Sens).

Autrement dit le produit de l'entreprise véhicule un Sens. Mais n'est-ce pas notamment le caractère d'un signe que de véhiculer du sens ?

Le produit véhicule du sens par ses qualités. Il s'inscrit dans un système de valeur : celui du client, ce qui fait qu'il l'apprécie et lui donne un prix, mais aussi dans le système de valeur de l'entreprise qui fait le prix de son produit.

De ce fait il doit y avoir unité de Sens (cohérence) entre, notamment :

- l'entreprise
- son produit
- sa communication
- sa commercialisation
- le client
- l'univers culturel du client (marché).

Le positionnement marketing est au fond un choix de Sens qui engage l'entreprise, marque ses produits et détermine son marché. La recherche de cohérence est l'enjeu du marketing. C'est une question d'unité de sens.

La communication et la publicité véhiculent le Sens par le biais de signes, d'images qui surdéterminent le sens du produit à l'adresse de sa clientèle.

La commercialisation vise à faire apprécier le Sens du produit (valeur, qualité, prix...) de façon à "réaliser le consensus" (acte de vente/achat).

La distribution rapproche le produit du milieu de vie du client et doit toujours en être vecteur de Sens.

Tout cela, on le voit bien, est affaire de consensus. Ce consensus peut-il porter sur un autre Sens que celui qui noue le lien de la communauté de travail ? C'est

une erreur souvent commise de faire cette dissociation. Il en découle par exemple un dissensus entre commercial et production chacun étant inscrit dans un système de valeur, dans un sens différent.

Le consensus "interne" et le consensus "externe" doivent être de même Sens, être le même consensus. C'est ce que le rappel du fait que les producteurs sont aussi consommateurs, souligne de même que le personnel "communique" l'entreprise à l'extérieur et que la "publicité" est reçue par le personnel.

Faire cohabiter deux sens et deux consensus dans l'entreprise c'est comme avoir deux directions générales, c'est diviser la maison commune.

L'importance du sens de, et dans, l'entreprise commence à être perçue, sous les différentes traductions qui en découlent, valeurs, éthiques, directions, significations, projets, finalités, cohérences, etc.

Le problème de la maîtrise de l'entreprise se révèle être, sur le fond, une question de maîtrise du sens. Cela renvoie à une nouvelle compréhension du métier de dirigeant, au problème de la formation des dirigeants et à celui du conseil auprès des dirigeants.

Nous attirons l'attention du lecteur sur le caractère le plus souvent flou de la notion de Sens ou bien sa réduction à l'un ou l'autre des aspects ici mis en évidence. La théorie des Cohérences Humaines lui donne un contenu neuf plus profond et plus riche et surtout, de ce fait, plus opérationnel ( cf. plus loin, la pratique des Cohérences Humaines et le conseil en Cohérences Humaines).

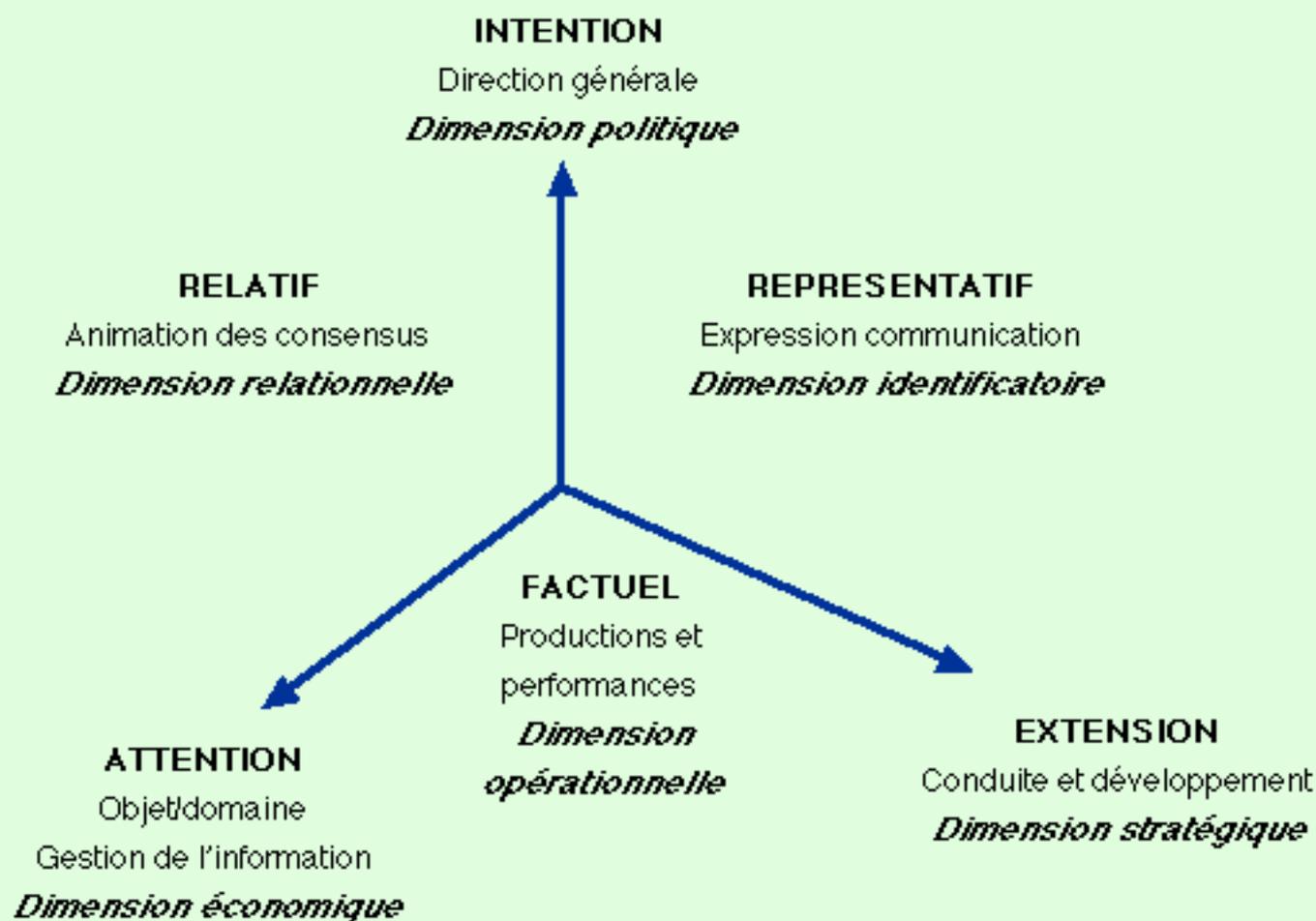
## **STRUCTURE COHERENCIELLE DE L'ENTREPRISE ET DE SON GOUVERNEMENT**

Si, sur le fond, les entreprises sont engagement humain partagé dans un sens commun, dans leur réalité elles comportent, à leur manière, les dimensions de toutes réalités humaines. Le cohérenciel de l'entreprise nous donne les dimensions et les aspects que l'on retrouve dans toute entreprise dès qu'on la regarde dans le "bon" sens, c'est-à-dire sans réduction à l'un ou l'autre des aspects.

Dans toute entreprise il y a une intention, intention de direction. Celle-ci s'applique à son objet caractéristique de son activité. La conjugaison de l'intention et de l'objet est la base de développement de l'entreprise de ses projets et réalisations.

Sa constitution comporte trois plans :

- ce qu'elle fait (factuel)
- ce qu'elle montre (représentations)
- ce qu'elle noue (relations)



## COHERENCIEL DE L'ENTREPRISE

### LES DIMENSIONS DE L'ENTREPRISE : SA STRUCTURE COHÉRENCIELLE

#### L'INTENTION DE L'ENTREPRISE : DIMENSION POLITIQUE

L'intention de l'entreprise est celle de son dirigeant, portée et retraduite par les cadres et, au bout du compte, l'ensemble du personnel. Elle exprime le sens et donc le consensus.

Cette "intention" qui fait l'unité et aussi la cohérence de l'entreprise doit être aussi ce qui en sous-tend l'originalité, la personnalité, au-delà des contingences et des conjonctures.

Orientation générale de l'entreprise, elle s'incarne dans une "direction générale", elle même incarnée dans un homme ou un groupe d'hommes.

La "direction générale" est donc porteuse de ce vouloir. Elle en est le repère et la référence. Elle l'exprime au travers de prises de positions c'est-à-dire des décisions "de direction générale" et au travers de ses dires et ses actes et principalement ce qu'ils signifient.

La politique générale de l'entreprise doit en être une expression selon des formes appropriées aux conditions conjoncturelles mais traduisant la permanence (sauf changement radical) du sens de l'entreprise.

Ce vecteur intention se traduit aussi dans toute une collection d'aspects :

- Le positionnement original qui "qualifie" la raison d'être de l'entreprise
- L'esprit, l'échelle de valeur, l'éthique
- La motivation humaine, la philosophie, l'aspiration
- La finalité, l'axe de cohérence, l'orientation
- la vocation générale, la direction générale, la politique générale.

Le terme "général" est employé en fonction de sa racine "géné" qui renvoie au caractère générique de cette dimension et générateur de sa maîtrise.

Évidemment tout ceci n'existe pas si cela reste sans objet, c'est-à-dire "vue de l'esprit" ou pure velléité.

## **L'OBJET DE L'ENTREPRISE : DIMENSION ÉCONOMIQUE**

L'objet de l'entreprise, ce dont elle s'occupe peut varier alors que l'intention, dans son sens profond, peut rester constante. Il est heureux que les intentions puissent dépasser les variations de conjoncture sinon les entreprises ne seraient que bouchons à la surface des vagues sans autre utilité que leur auto conservation bien aléatoire (n'est-ce pas souvent le cas lorsque l'intention, le sens sont oubliés ou niés).

S'il peut changer, l'objet de l'entreprise reste fixe tant que les circonstances ne nécessitent pas d'en changer (la conjoncture). Il s'agit de son activité, identifiée à un produit, un service ou un métier ; toujours en rapport avec un besoin, une demande d'un marché c'est-à-dire d'une population dans un certain contexte.

L'objet de l'entreprise est déterminé justement par la rencontre d'une intention avec un domaine économique. Cette dimension de l'entreprise est celle par laquelle elle est "branchée" sur le contexte autour de son objet principal qui en constitue le caractère. Cet objet est une seconde façon de comprendre son positionnement qui est la situation dans un contexte. La façon dont l'entreprise maîtrise cette dimension est l'information, analyse du contexte interne, externe,

distinction et mesure des acteurs et facteurs de l'entreprise.

On trouve cette charge dans des fonctions de gestion qui, au fond sont actes d'analyses et de traitement de l'information significative : comptable, commerciale, matérielle, financière etc...

Si l'économie relève étymologiquement des "règles de la maison" ou du "ménage" qui a formé le terme de "management", il s'agit bien de la dimension "économique", tenue de la maison, maîtrisée par l'information juste sur les ressources, et contraintes qualitatives et quantitatives du contexte interne ou externe de l'entreprise.

Il faudrait d'ailleurs l'étendre à toutes les études ayant but d'information sur les potentiels, des marchés par exemple, ou encore les contraintes, juridiques réglementaires ou fiscales.

Comprendre qu'il s'agit derrière tout un groupe de fonctions traditionnelles, d'une même dimension de l'entreprise décomposée en "objets partiels" permettrait une maîtrise bien plus grande avec une direction de l'information chargée d'analyser, classer, trier, traiter, enregistrer, diffuser les informations utiles à toutes les autres fonctions de l'entreprise. On notera qu'une économie majeure sera effectuée si on s'attache aux seules informations significatives ce qui est rendu possible dès lors que le sens de l'entreprise est connu. Est significatif ce qui a valeur dans ce sens.

De même le concours aux autres fonctions sera optimisé dans la mesure où elles n'auront plus, comme c'est souvent le cas, à se procurer elles-mêmes les informations qui leur sont réellement utiles. Le contraste est grand, très souvent, entre la pléthore d'informations traitées dans les entreprises et la sous-information qui traduit l'ignorance des réalités significatives externes ou internes dans laquelle demeurent de nombreux collaborateurs ou même dirigeants.

Notons encore que cette dimension économique peut bénéficier des moyens informatiques dès lors qu'il sont conçus ou employés pour traiter de l'information signifiante et non pas une masse énorme de signaux dont la quantité ne fait ni sens ni maîtrise contrairement à beaucoup d'idées reçues. Les conceptions mécanistes des entreprises ont fait ici des ravages dont on a pudiquement évité d'envisager la rentabilité réelle des moyens mis en oeuvre.

## **LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE : LA DIMENSION STRATÉGIQUE**

Comme le montre la théorie des Cohérences Humaines cette troisième dimension est une résultante, à maîtriser certes, mais qui ne peut pas l'être indépendamment des deux premières.

Le développement de l'entreprise c'est son histoire avec ses projets, ses

résultats, les péripéties, changements, réalisations dont le cheminement dessine après coup la stratégie suivie (stratégie étymologiquement signifie mise dans l'étendue, déploiement).

Une stratégie c'est le dessin d'un cheminement articulé déployant l'évolution de l'entreprise dans le futur (moyen terme).

C'est l'articulation des moyens au service d'un but (rationalisation) selon une intention donnée et dans des conditions particulières.

Cette dimension de l'entreprise est enjeu d'une maîtrise qui consiste simultanément à anticiper sur le futur possible, à encadrer la marche de l'entreprise selon ces plans, à évaluer le parcours par rapport au prévisionnel et enfin à réagir soit dans l'action soit dans le réajustement de la stratégie. Toutes les stratégies de l'entreprise s'intègrent à la stratégie générale et à la marche de son histoire.

Cette dimension stratégique est souvent confondue avec la manoeuvre tactique faute d'une vision globale intégrée de l'entreprise et notamment de l'ensemble des autres dimensions.

Il ne s'agit pas de réagir ponctuellement à l'événement ou l'opportunité mais de conduire l'entreprise, en fonction des circonstances il est vrai, sur un chemin qui ne s'improvise pas.

Le phénomène "projet d'entreprise", lorsqu'il n'a pas été un artifice vain, a pu aider beaucoup d'entreprises à cultiver le sens stratégique à la fois par l'effort de projection collective qui au fond cherche à repérer et exprimer un sens et un consensus et à la fois par l'effort d'intégration dans le temps des différentes conséquences pour l'entreprise.

Bien souvent, il aurait fallu que ces projets soient moins faussement éthiques (chartes) et plus stratégiques pour déboucher sur une planification (stratégique et non programmatique) et donc sur une possibilité de conduite maîtrisée. Bien des fois de telles opérations : "projets d'entreprises", projets qualité etc. ont mis à mal l'encadrement, occupé à conduire une stratégie au moins implicite sur laquelle venait se plaquer des artifices relevant plus souvent d'une intention idéale que de l'intention de l'entreprise.

Cela n'est pas fatal et en fait toute stratégie particulière, financière, commerciale, de communication, de changement, de développement, de formation etc... doit s'intégrer dans la stratégie générale qui leur donne son cadre et s'en trouve constituée en retour .

Notons enfin que l'intention de l'entreprise lui étant propre (son originalité) son contexte lui étant particulier (sa situation) sa stratégie ne peut être que non standard, tout à fait singulière. Si l'on s'aperçoit par ailleurs que la détermination d'un chemin pour atteindre un but c'est aussi ce que définit une méthode, on peut en déduire que cette conception neuve des entreprises humaines

personnalisées ne peut s'arranger de la recherche de stratégies et méthodes standards.

L'innovation en la matière est le quotidien de toute entreprise qui reste auteur de ses démarches. Au contraire on reconnaîtra dans la vision mécaniste, l'idée que la mise en place d'un système, d'une organisation, d'une méthode "qui a fait ses preuves ailleurs" et "qui marche" d'elle-même est tout à fait le contraire d'une maîtrise stratégique.

Les automobiles n'ont jamais su oùelles allaient, seuls les automobilistes conduisent, selon leurs vœux et les conditions qu'ils rencontrent.

Remarquons pour terminer ce rapide regard sur cette dimension que chaque but particulier ou général n'achève pas l'histoire de l'entreprise, il en est une étape.

De ce fait les buts de l'entreprise sont aussi relatifs et non pas des absolus, et les stratégies doivent comporter la possibilité de révision des buts et de leur dépassement. Il est heureux de penser qu'une réalisation prépare toujours le futur. Aussi, tous les buts de l'entreprise et de ses stratégies ne sont pas des accomplissements mais des commencements pour lesquels il faut préparer de nouvelles ressources (potentialisations, capitalisations, apprentissages, motivations, investissements etc...)

## **PRODUCTIONS ET PERFORMANCES : LA DIMENSION OPERATIONNELLE**

Engagement des acteurs et facteurs (dimension économique) dans les voies et moyens stratégiques, telle pourrait être la définition de l'opérationnel.

Production, organisation du travail, compétences techniques, efficacité, performance, qualité, optimisation, sont des notions tellement familières qu'on a l'impression que réside là l'essentiel de l'entreprise.

En fait c'est le signe qu'ont longtemps prédominé des modèles matérialistes, réduisant la réalité au plan factuel, ignorant donc la dimension intentionnelle subjective, ce qui fait que l'entreprise est un phénomène humain, y compris dans sa structure de développement matériel. En outre cette réduction ne permet plus une véritable maîtrise stratégique faute de clarté et de partage intentionnel (absence ou manque de clarté de la dimension politique).

Elle pose un problème sur le plan économique dans la mesure où la même carence ne permet plus de distinguer le significatif de ce qui ne l'est pas pour l'entreprise.

Ainsi le quantitatif seul prédomine, le qualitatif disparaît du champ de maîtrise.

Ainsi la monnaie donne le change et devient (apparemment) la seule mesure

possible dont le maniement est confondu avec la maîtrise (gestion vient de geste) or la monnaie est signe de valeur donc porteur de sens, de prix donc d'appréciation, subjective en partie.

Ainsi s'est développée et malheureusement se perpétue ici ou là des conceptions de l'entreprise qui ne résultent que de l'abandon de l'essentiel de la réalité qui en fait une entreprise humaine. Le règne des choses subordonne l'homme à ses fins et il n'en est plus que le moyen en auto aliénation bien-sûr.

Or le factuel de l'entreprise c'est l'espace du travail humain. Si on le conçoit autrement que comme instrumentation de soi et des autres on peut penser que celui qui travaille "y met du sien", se concentre (co-centre) sur son activité en concourant avec celle des autres et qu'ainsi il oeuvre sur soi en même temps que sur les choses. La théorie des Cohérences Humaines amène ici de nouvelles perspectives qui montrent que le travail humain est mise en oeuvre d'une efficacité déterminée par la nature humaine. Elle met en jeu, tant sur le plan de l'épreuve de soi que de l'efficacité pratique, le profond de l'homme et toute sa réalité. On est loin du sentiment répandu d'un travail "contre-nature" qui a perverti le raisonnement et l'organisation du travail que l'on tente aujourd'hui de renverser en dénonçant le taylorisme.

Il faut se démarquer d'un travail forcé qui vise et emploie l'aliénation de l'homme, c'est-à-dire la négation de son humanité, ou encore sa réduction à n'être qu'un corps sans âme (aujourd'hui fort cérébralisé et cognitisé).

Cela a des conséquences sur l'ambiguïté technologique. C'est à la fois un formidable témoignage du génie de l'homme au service de l'intensification de son travail et à la fois un leurre monstrueux lorsqu'il participe à l'illusion de l'auto-matisme comme si la volonté, le regard, l'appréciation, le jugement et même le travail humain n'y prenait aucune part. Seul l'amnésie ou l'aliénation de l'homme sous tend cette illusion.

Ce ne sont pas les techniques qui produisent mais toujours les hommes, seuls sujet de l'acte de produire. Les techniques sont art matérialisé en instrument pour l'oeuvre de l'homme. On en viendrait à confondre le fait que c'est le musicien qui produit la musique par son art grâce à son instrument avec l'idée que c'est l'instrument qui produit la musique oubliant qui produit l'instrument, de qui est l'art et qui apprécie le phénomène musical. Est-ce l'instrument ou la technique?

Il n'est pas étonnant que les systèmes automatisés ont tant séduit, évacuant l'humain de l'entreprise. Les très récentes remises en question de la robotisation à outrance, la mécanisation systématique, l'informatisation tous azimuts sont bons signes. L'ère des systèmes experts qui remplacent les métiers est en passe d'être révolue, les chantres de la religion technologique vont peut-être retrouver la raison en même temps que les chefs d'entreprise leur discernement.

Il y a à réinventer une opérationalité de l'entreprise où les bienfaits de la technologie seront les vecteurs d'un bond en avant dans la maîtrise des

professionnalismes individuels et collectifs plutôt que l'occasion d'une disqualification des hommes et des entreprises par leur perte du professionnalisme.

Des gisements de productivité extraordinaires sont à exploiter si la maîtrise humaine prime sur le débordement des moyens de remplacements, c'est sans doute là que réside une grande partie du succès japonais. (cf étude des cohérences humaines de la culture japonaise) qu'il faut néanmoins regarder avec le plus grand discernement. Le Japon est (a été) une gigantesque entreprise de maîtrise dont le Sens spécifique appartient à sa culture pour laquelle les interprétations habituelles de l'occident sont simples projections de nos propres cultures (ou désirs).

La dimension opérationnelle de l'entreprise est un monde à découvrir dans ce nouveau Sens qui lui est donné et les innovations en la matière seront infiniment plus nombreuses demain qu'hier parce que plus profonde et plus radicales que les "modernisations" actuelles.

Si, bien sûr, est cultivé le Sens de l'entreprise humaine plutôt que celui qui est aujourd'hui quelque peu remis en question (dans les faits plus que dans les esprits) et qui fait de la puissance technico-économique de l'Occident une impotence sociale, désintégrant nos sociétés. Combien aujourd'hui n'ont pas de travail et combien demain ?

#### **EXPRESSION ET COMMUNICATION : LA DIMENSION IDENTIFICATOIRE**

Ce n'est pas sans excès qu'elle a fait une apparition tonitruante dans les entreprises ces dernières années. Quelques experts ont cru bon de nous faire croire que l'identité ça se fabrique, le regard du public ça se capte. L'identité par captation est devenue la règle, la règle du pire. La crise des médias et des faiseurs d'images est un signe de la crise d'identité et des représentations de notre société à laquelle participent les entreprises (qui en doutent, le redoutent ou l'espèrent).

Sont de plus en plus fréquents au contraire les appels au Sens dans la communication de même qu'à la participation de l'entreprise aux affaires de la cité. Ce sont là des indicateurs de cette dimension de l'entreprise.

La façon dont elle se présente, s'exprime se montre est ce qui la fait reconnaître, la "qualifie" aux yeux de ses membres, partenaires, clients et publics. C'est cela son identité. Comme toute communication humaine elle se connaît et se reconnaît par ses représentations, notamment, par la place qu'elle tient dans les représentations collectives ou qu'elle y prend.

Les signes font parties de la réalité de l'entreprise au moins autant que les faits mais on en a moins cultivé l'art. Si on essaie d'imaginer tous les signes, images dessins, schémas, visages, messages, langages qu'émet et reçoit l'entreprise en son sein et avec son environnement on peut se demander ce que serait l'entreprise sans cela (une machine), mais aussi quel texte, quelle scène, quelle

identité elle communique.

Si, comme trop souvent aujourd'hui, elle se nourrit d'idées toutes faites, de discours stéréotypés, de modèles standards, de modes éphémères et, au demeurant, d'une pensée pauvre noyée dans les idées, alors l'entreprise se perd, perd l'originalité de son positionnement, de sa valeur, la conscience de son destin propre et devient anonyme. Elle est dépendante de la demande d'une façon extravagante.

La aussi la renaissance d'un marketing de l'offre est bon signe, signe d'une réappropriation de l'intention de l'entreprise et d'intentions avouables donc communicables et prometteuses. C'est là l'enjeu de la maîtrise communicationnelle de l'entreprise.

Il y a à repenser un art de la communication d'entreprise cohérent avec les représentations d'elle-même et de la société à son égard et sachant signifier le sens de l'acte original de l'entreprise, condition d'un consensus qui, comme on l'a vu, forme aussi bien la communauté de travail que les rapports avec les clients et autres partenaires.

La médiation des signes et représentations, la présentation de l'entreprise qui l'identifie et la qualifie concourent à son existence et son développement non pas de façon accessoire et artificielle mais de façon intrinsèques.

Les hommes parlent, pensent, imaginent. Les entreprises, phénomènes humains, existent dans "l'espace des signes". Comment le négliger, et en confier le soin aux bavards et aux faiseurs.

Tout un professionnalisme est à développer ou à diriger dans le monde de la communication pour gouverner l'entreprise sous cette dimension. La théorie des Cohérences Humaines offre, on le verra, non seulement une base conceptuelle neuve mais des éclairages et des méthodes pour y contribuer.

### **ANIMATION DU CONSENSUS : LA DIMENSION RELATIONNELLE**

L'entreprise est un tissu de relations engagées, relations de concourance dans l'optique qui est ici développée. Ces relations sont diversifiées selon leur objet (acteurs et facteurs de la dimension économique) relations commerciales, relations de travail, relations d'échange, relations d'information, etc ... Cela compose des groupes, sous groupes, impliqués les uns dans les autres. Elles sont aussi à hiérarchiser et cela par rapport à l'intention de l'entreprise.

La hiérarchie est à penser comme hiérarchie dans les niveaux de maîtrise et singulièrement de transmission du sens de la politique générale dans les différents secteurs de l'entreprise.

La complexité des relations est celle de toute communauté humaine engagée, avec ses rôles, responsabilités, autorités, intégrations, régulations (sanctions).

La vie de l'entreprise comme vie d'une communauté engagée est elle aussi mieux prise en considération.

Elle est le théâtre où se jouent les consensus pour que s'unifie celui de l'entreprise avec ses partenaires. Elle est aussi celui où se joue la dynamique des engagements et de l'engagement collectif qui réclame une maîtrise de l'animation notamment.

Il ne s'agit pas d'animation-agitation mais de "donner une âme vivante" (le consensus) d'un même Sens celui de la direction générale à propos d'un même univers : l'objet, son contexte et ses lieux multiples.

Une maîtrise qui intègre des fonctions souvent dispersées y serait utile. Elle fera appel à une connaissance des phénomènes humains relationnels et collectifs où la théorie des Cohérences Humaines apporte, on le verra plus loin, d'importantes nouveautés.

En particulier est cruciale la connaissance des mobiles, des conditions de l'engagement dans une concourance authentique (non falsifiée par l'individualisme ou par le suivisme de facilité).

On a trop usé des moyens de la menace et de l'inquiétude, ou bien de ceux de l'avidité, de la sécurité ou du narcissisme qu'on en est venu à méconnaître dans beaucoup d'entreprise les vecteurs liés à la vocation, aux aspirations personnelles et collectives et plus généralement aux valeurs de la personne et de la communauté qu'elle réalise dans son oeuvre. C'est ici l'appréciation et la reconnaissance de la valeur qui est motrice de l'engagement. Le contrat, l'implication, le projet, valent par ce qu'en valent les perspectives pour ceux qui les réalisent et pour ceux qui les apprécieront.

C'est une question d'appréciation, donc de prix et de reconnaissance, donc de signes. La rémunération en est un moyen, loin d'être le seul.

Il faut souligner l'importance de l'évaluation en ces matières et rappeler qu'il n'y a pas d'évaluation sans échelle de valeur celle instaurée par le Sens et l'intention de l'entreprise. Il n'y a pas d'évaluation sans mesure et la mesure est toujours en partie une proportion par rapport à une référence commune. Il n'y a pas d'évaluation personnelle sans évaluation de ses fruits. La mesure est partiellement aussi qualitative et ressorti du jeu du consensus. Elle est toujours l'enjeu d'une négociation, appréciation collective du juste (notion de justesse et de justice).

Il faut aussi, dans la dynamique d'engagement, envisager la dimension de la durée, de l'épuisement et du renouvellement. Cela prêche à conséquence sur l'implication dans les projets et les enjeux de l'entreprise. C'est évidemment le cas dans les pratiques dites de changement ou les plus grandes aberrations se manifestent fondées sur une profonde ignorance des phénomènes humains à l'oeuvre dans ces situations .

On pourrait d'ailleurs associer ceux qui ont trait aux rapprochements et fusions d'entreprises qui sont comme rapprochement et fusions de communautés étrangères.

Nous savons au moins qu'un surcroît de coercition ou qu'un surcroît d'indifférence individualiste permettent d'éviter la question.

Sinon on se trouve confronté aux problèmes de "dépressions collectives" et autres pathologies possibles, aux problèmes de conversion de sens, à ceux de l'intégration multi-culturelle, à celui là aussi de la façon de donner une unité de direction à des hommes autonomes (relativement du moins) et tous différents.

Ceux qui s'engagent dans la maîtrise de ces problèmes avec une véritable considération de l'homme feraient bien de se préparer à affronter des phénomènes humains forts complexes que les politiques n'arrivent pas à saisir.

L'observation de ce qui se passe dans nos sociétés devrait alerter ceux qui veulent progresser dans ce sens (sans analogies illusoire).

Du côté de la maîtrise du consensus les entreprises humaines sont aux prises avec les phénomènes de société que nous traversons et sont aussi mal équipées en la matière. Les tendances lourdes des visions matérialistes par exemple masquent encore un peu le problème.

Nous rejoignons ici à la fois la question de la crise de Sens (et des Consensus) et crise d'évolution qui réclame un progrès des entreprises au moins les plus avancées pour inventer une nouvelle maîtrise de ces problèmes en période de turbulences.

Les développements de la théorie des Cohérences Humaines concernant les sociétés et communautés humaines, présentés par ailleurs, donnent des éclairages complémentaires.

## **LES AGES DE L'ENTREPRISE ET L'EVOLUTION DES DIRIGEANTS**

La théorie des Cohérences Humaines débouche on l'a vue sur une compréhension des âges d'évolution des personnes et par suite des communautés et des phénomènes humains.

S'il va de soi qu'on ne peut réclamer à tout le monde le même niveau de compréhension, d'engagement ou de maîtrise des affaires professionnelles notamment, reste très ambiguë aujourd'hui l'explication des différences :  
- différences de capacités individuelles ?

- différence de savoir ou d'expérience ?

Est pratiquement absente l'idée de niveau de maîtrise humaine, dans l'exercice professionnel notamment. De là, découle une confusion entre la notion de professionnalisme et celle de technicité.

Or, la théorie de l'évolution montre que :

- Il y a trois grandes phases d'évolution, trois âges personnels et professionnels, trois niveaux de maîtrise.
- A chaque âge correspond un espace de développement différent. Par exemple ce n'est pas une croissance indéfinie du savoir faire qui caractérise l'évolution mais le passage d'un "espace du faire" à un "espace des représentations", nouveau champ de maîtrise. C'est pour cela que de bons ouvriers ne font pas forcément de bons agents de maîtrise, s'ils n'évoluent pas.
- Les âges sont séparés par des seuils, correspondants à de véritables mutations, crises saines si elles sont dépassées.
- Chaque âge intègre les précédents qui s'en trouvent néanmoins relativisés. Il est aussi le théâtre d'un enjeu de progrès, d'amélioration, et donc lieu de tensions contraires et de refus d'évolutions.

Les entreprises, comme phénomènes humains parcourent ces âges et il est extrêmement intéressant de noter qu'il y a, ainsi trois niveaux d'entreprises, trois niveaux de dirigeants et trois niveaux de maîtrise de l'ensemble des fonctions de direction notamment.

Cette perspective d'un parcours d'évolution hiérarchisé débouche sur ceci :

- On ne peut parler le même langage aux trois niveaux sous peine d'incompréhensions massives. Noter l'échec de la plupart des tentatives de mobiliser ou même d'intéresser les dirigeants de PME-PMI et même les autres à des modèles d'entreprises ou de management qu'on voudrait leur faire intégrer.
- On n'a pas les mêmes pratiques ni la même compréhension des choses aux différents niveaux. Les notions les plus communes n'ont pas le même contenu intellectuel, ni pratique, chacun se situant dans l'espace de sa maîtrise. Par exemple : organiser, pour les uns, c'est arranger les choses, pour les autres, c'est concevoir un plan de rationalisation qu'ensuite d'autres réaliseront. Maîtrise empirique et maîtrise intellectuelle (stratégique). Pour d'autres il faudra envisager de missionner un responsable dans le contexte de la situation (maîtrise politique).
- On ne peut pas attendre des dirigeants la même implication dans les affaires collectives. La responsabilité de direction et la place de l'entreprise dans la cité ne sont pas envisagées au même niveau.
- Il est possible aussi d'établir des niveaux d'aides et de conseils, de diagnostic et de résolution de problèmes, de pédagogie différente selon l'âge de l'entreprise.
- Enfin cela dessine une échelle de valeur qui lorsqu'elle est reconnue et instituée, permettra aux dirigeants et donc aux entreprises de s'engager dans une voie de progression et de maturation. On débouche alors sur la question de la formation des dirigeants, en particulier au troisième niveau, condition pour

former, dans le bon Sens, ceux des second et premier niveaux.

## NIVEAUX D'EVOLUTION DES ENTREPRISES ET DE LEUR MANAGEMENT

### LES ENTREPRISES D'AGE PRIMAIRE

Ce sont les plus nombreuses, il faut bien le dire, et cela ne dépend pas toujours du nombre de leurs années. Même si, pour certaines, il y a défaut d'évolution, pour toute entreprise (personnes aussi ou projets, dans leurs phases de démarrage au moins) un âge primaire est à passer.

Cette phase est l'âge de l'apprentissage des réalités et des savoir faire. C'est une période (quelque fois sans fin) de corps à corps avec les faits, d'épreuve de réalité.

Beaucoup d'entreprises n'y réussissent pas. La préoccupation est entièrement prise dans le dilemme, résister pour survivre, progresser pour se développer. Évidemment la première version est la plus destructrice parce qu'elle ne permet pas les apprentissages nécessaires, qu'elle se développe sous le régime de la menace, de la pression de nécessité, de la fatalité, de l'emprise des conditions extérieures (marché, conjoncture, réglementations etc...). L'autre orientation, autre sens, réclame la fixation d'objectifs de progrès, quantitatifs et qualitatifs, auxquels se mesurer et donc aussi des repères, des aides qui permettent cette progression.

Il n'y a d'auto-apprentissage que s'il y a une "maîtrise de référence" lorsqu'il s'agit d'avancer vers une plus grande maîtrise. Il ne faut pas confondre cela avec des réflexes de survie qui constituent le principal savoir-faire de beaucoup.

Cela étant, toute entreprise dans sa phase primaire est au prise avec ce dilemme et doit le résoudre. C'est l'épreuve du (des) dirigeant(s).

Sur le plan de leur "management", les entreprises primaires se caractérisent par la dominance du souci de l'immédiat, de la réactivité et de l'efficacité (de survie, ou de progrès). Les chefs d'entreprises sont le plus souvent les "maîtres Jacques" qui sont présents partout. Le corps social de l'entreprise n'étant organisé qu'autour de la tâche et de la distribution des tâches. Il n'y a pas de médiation "conceptuelle" mais un rapport d'ordre par rapport aux faits. De là des conceptions élémentaires du "commandement" comme principe de "management".

Il est un peu trop rapide de suggérer à de telles entreprises de pratiquer des méthodes de management plus "avancées", cela d'une part déstabilise les possibilités de maîtrise du dirigeant et d'autre part déstabilise les possibilités d'auto-contrôle du personnel. Il ne faut donc pas rejeter le commandement comme principe de direction dans des équipes ou des entreprises primaires (provisoirement). Bien évidemment le pratiquer dans le sens du progrès humain, sens éducatif donc, est souhaitable. Ceux qui crieront au paternalisme feraient bien de méditer sur l'utilité de la fonction de re-père et l'importance du rôle du père dans l'apprentissage du "grandir".

Si les individus, dans l'entreprise, ne sont pas des enfants il serait peut être temps de retrouver l'humilité professionnelle qui permet de reconnaître qu'à titre individuel ou collectif l'on puisse se trouver une "enfance professionnelle". Cela est particulièrement difficile pour certaines personnalités-égo-centrées. Au contraire le reconnaître et l'accepter permet de ménager les apprentissages nécessaires et solliciter les aides utiles.

Dans cette phase primaire l'espace de l'entreprise, principalement factuel, l'entraîne à n'entendre et ne comprendre toutes les questions d'entreprises et de maîtrise que sous forme matérialisée. Le "comment faire" est la seule question, dont la seule réponse attendue n'est pas une explication mais une démonstration.

En outre comme l'entreprise n'en est pas encore à un stade d'individualisation différenciée, elle a le souci du standard, adapté à la situation. Les interpellations personnalisées sont souvent prématurées. Cela explique l'échec d'un grand nombre de pratique des organisations professionnelles, administratives, économiques à l'adresse de dirigeant et d'entreprises dont les soucis se situent dans un autre espace, ce n'est pas le champ des idées, schémas, représentations même s'ils sont démagogiquement taxés de pragmatiques ou pratiques. Cela permet aussi de comprendre la difficulté de ces entreprises par rapport à la formation et au conseil, souvent porteurs de plus de représentations toutes faites que de savoir-faire qui fasse écho dans l'expérience factuelle.

Une maîtrise secondaire d'un apport primaire serait la bien venue pour tous ceux qui apportent un service significatif à ces entreprises.

La maîtrise primaire d'un apport secondaire est malheureusement le cas le plus fréquent qui fait de ces entreprises le terrain de manipulations qui ne tiennent que par l'entretien d'une angoisse de survie.

Les thèmes de la guerre économique où la référence abusive aux contraintes du marché et aux impératifs de l'économie sont les moyens les plus sûrs pour empêcher les entreprises de progresser. On ne peut engager les entreprises d'âge primaire à évoluer qu'en leur donnant des repères d'espérance.

Encore faut-il qu'il y ait des entreprises d'âge secondaire ou des organisations à ce stade qui elles mêmes soient en souci de progression vers un autre niveau de maîtrise (tertiaire). Sinon elles se servent des premiers pour justifier leur

dominance et leur existence plutôt que les servir (problèmes fréquents des administrations locales ou d'état, des organisations professionnelles, de la sous-traitance, de la grande distribution etc...).

Ce stade primaire de développement des entreprises est fragile. Une nation moderne devrait se préoccuper de l'immense effort des chefs d'entreprises et des équipes qu'ils accompagnent et de l'immense gaspillage que représente la mortalité infantile de ces entreprises ainsi que celui que représente par l'inintelligence de ce qui leur est utile, les injonctions sociales des modèles en tout genre qui ont pour effets de les empêcher de grandir sainement. Trop souvent ces entreprises sont abreuvées d'idéologies managériales modernistes ou conservatrices déjà critiquables dans leur contenu mais aussi surtout dans leur déphasage avec la réalité de ces entreprises.

## **LES ENTREPRISES D'AGE SECONDAIRE**

Elles s'inscrivent dans l'espace des représentations pour assurer la maîtrise de leur développement.

D'un côté, elles développent une capacité stratégique inaccessible aux entreprises primaires par le fait qu'il faut déployer des représentations mentales qui intègrent au mieux les facteurs dans une même perspective.

D'un autre côté elles aident à identifier et faire reconnaître leur positionnement par la communication de leur qualification et leur participation au jeu social des représentations.

Ces entreprises développent donc une intelligence de leur évolution et pour cela elles sont friandes de conceptions, de modèles de schéma qui leur permettent de trouver leur propre voie. L'effort de rationalisation se retrouve dans les organisations, les plans, les projets et toutes les représentations qui en sont faites pour être communiquées.

Le langage du management est entendu dans l'espace des signes et donc des représentations significatives auxquelles se référer.

Ces entreprises développent aussi un souci de communication vis-à-vis des publics avec lesquelles elles sont en relations (personnel, clients, grand public, autorités administratives, politiques, etc...).

Elles reconnaissent que c'est l'identification de leurs propositions qui conditionne le jugement de leur clientèle, que c'est l'identification de la qualification de l'entreprise qui conditionne aussi la reconnaissance de ses propositions et la confiance du marché et des partenaires.

Les dirigeants de ces entreprises, on le conçoit, jouent leur identité dans l'identification de leurs entreprises. S'ils ne sont plus autant sur le tas ils développent leur rôle de représentation. Cela les conduit aussi bien à participer à des organisations professionnelles ou autres et ainsi à trouver leur place dans

l'espace des représentations sociales.

Il y a là un effort de "distinction" tant de l'entreprise que du dirigeant jusqu'à ce qu'il puisse y avoir une distinction entre leurs identités réciproques.

L'identification réciproque, entreprise-dirigeant, est forte on le comprend, et son contenu est celui des représentations partagées (interne/externe).

L'enjeu de l'âge secondaire est la maîtrise d'un autre dilemme : ou bien la progression vers la reconnaissance d'une identité authentique par la mise en évidence des valeurs propres de l'entreprise dans son contexte, ou bien la tentative de se fabriquer une identité d'emprunt, de passer pour ce qu'elle n'est pas en adoptant des signes, modèles, repères, images pour avoir l'air de ce qu'elle n'est pas, pour se confondre avec cette apparence trompeuse.

Malheureusement, tout un pseudo professionnalisme s'est développé laissant entendre que la manipulation des représentations permettait de capturer durablement l'intérêt des publics concernés. Cela entraîne dans une logique de séduction, de spéculation qui cultive l'imposture et joue l'échec ou la réussite sur des coups de dés.

Les succès de quelques "gagnants" laissent croire à la masse des perdants que c'est la bonne recette. Pendant ce temps aucune maîtrise ne se développe vraiment. C'est sans doute ce qui fait aujourd'hui la profusion des modèles et des modes et le manque d'une recherche de fond pour théoriser le management.

Donner à voir quelques exemples de réussite provisoire n'a jamais permis d'échafauder une "science" de la réussite, d'intérêt général.

Lorsque la logique de la falsification d'identité prédomine pour les entreprises d'âge secondaire alors le divorce entre dirigeant et entreprise n'est pas loin.

Combien de fois des dirigeants épris de modes managériales d'emprunt se sont-ils heurtés à la culture réelle de leur entreprise, aux "représentations" des cadres et du personnel qu'il a fallu séduire ou violenter pour faire passer des idées nouvelles.

La maîtrise de l'âge secondaire, sans se désintéresser des modèles et du cours des modes, réclame au contraire d'en faire autant de vecteurs d'interrogation, pour trouver ses propres références.

La maîtrise conceptuelle des problèmes et des projets en est la clé. Tout un développement de la formation des dirigeants et de la recherche conceptuelle sur l'art de diriger sont à développer et sont cruellement défaillantes aujourd'hui.

## **LES ENTREPRISES D'AGE TERTIAIRE**

Si elles sont probablement une minorité, le fait qu'elles ont dépassé l'âge de la représentation les rend moins visibles aux yeux qui n'y sont pas familiarisés.

L'espace où elles développent leur maîtrise est l'espace de la communauté de destin. Ce qui est en question c'est le sens de l'avenir commun.

Du même coup le sens de l'entreprise, l'essentiel, est ce par quoi elles se situent dans l'environnement, la cité, ou les marchés (notamment le rapport traditionnel marché/cité à retrouver ici). Le développement local, régional, national concoure au développement de l'entreprise indirectement, et l'entreprise y concoure directement.

Cela étant puisque l'espace de maîtrise est l'espace de la communauté de devenir, les termes de cette maîtrise sont tous ceux du développement de la communauté, tant sur le plan interne, communauté de travail, qu'externe, communauté régionale, clientèles etc...

Le développement intègre alors aussi bien l'éducation, que la santé, que l'intégration des gens, que l'éthique, le politique, l'économique etc...

Si le consensus de l'entreprise est forcément spécifique les modalités de ce consensus touchent tous les domaines de la vie des communautés humaines.

Le rapport au travail et la concourance collective ainsi que le commerce contribuent à tisser les liens de la communauté, participe à l'intégration et à l'évolution commune. L'entreprise est lieu d'éducation professionnelle et humaine et si ce n'est pas en général sa mission elle y contribue. Lieu d'expérience et d'engagement majeur de la vie de ceux qui y travaillent, elle est le siège de l'investissement de toute les dimensions de l'humain et donc aux prises avec toutes les dimensions de l'humain dans son environnement.

Elle ne peut en avoir la maîtrise à elle seule, c'est pour cela qu'elle concoure avec les autres institutions au développement commun et qu'à l'inverse d'autres concourent à son développement.

Imaginons une entreprise créée dans le désert pour comprendre ce que l'entreprise doit au monde dans lequel elle se développe.

Personnel formé, éduqué, cultures, langages élaborés, moeurs civilisés, sciences et connaissances développées, pensées, valeurs collectives, sensibilités, expériences communes, attentes et demandes intelligibles etc...

Toute entreprise vit sur un terrain culturel extrêmement riche sans lequel elle n'existerait pas mais qu'en retour elle enrichit.

La maîtrise à ce niveau est d'ordre politique (politique générale, gouvernement des hommes). Tous les concepts du management sont compris comme cela, comme éclairant les voies et moyens de la conduite des affaires humaines, entre les hommes, à propos de choses culturellement communes.

Les dirigeants de ces entreprises vivent leur rôle en terme de responsabilité, d'oeuvre, de service à la communauté. Le terme même de maîtrise prend toute sa signification, celle de servir. Le maître est celui qui sert, c'est ce qui fonde aussi son autorité

Le dirigeant donne le Sens et pour cela discerne, s'engage, développe.

L'exercice de cette responsabilité fait de l'entreprise l'engagement des responsabilités de son personnel, structuré notamment selon le niveau de maîtrise et donc de responsabilité, des cadres notamment.

S'il est impliqué dans les affaires de la cité, c'est par son entreprise et non pas en plus ou bien à côté. Mais il faut avoir pour cela une vision de l'entreprise justifiée par le service qu'elle rend à la communauté et non comme un monde à part dont les justifications appartiennent à d'autres horizons que ceux de la communauté humaine.

Cela n'interdit pas que les entreprises d'âge tertiaire aient un objet d'ordre matériel, une production par exemple, mais cela les engage à développer leur maîtrise autour du sens de cette production pour ceux qui en ont l'usage, du sens de cet usage donc, du service rendu, du sens, même sur le plan éthique, de ce service et de la valeur humaine de ce produit pour le bien commun.

De ce fait le produit, comme l'entreprise sont envisagés dans leur plénitude de réalité humaine (toutes les composantes de leur cohérentiel) au lieu d'être réduits à l'une ou l'autre dimension.

Une automobile par exemple n'est pas seulement un moyen de transport physique ni même un mode et un signe de participation à la vie sociale elle est aussi le vecteur d'une autonomisation et d'une responsabilisation des personnes par rapport à leur rôle, professionnel par exemple.

Ce sens culturel de l'automobile est ce qui fonde le métier et la maîtrise de l'entreprise dont c'est l'objet. Cela, encore une fois, n'élimine pas les autres espaces, secondaires, primaires, mais les relativise.

La responsabilité "politique" des dirigeants d'entreprises tertiaires intervient - au niveau du personnel et plus généralement de la communauté des entreprises et personnes qui concourent au développement de l'entreprise (fournisseurs, conseils, partenaires, personnel, etc...) Il donne le sens du consensus et gouverne les hommes avec le relais d'une hiérarchie (de maîtrise)

- au niveau de la cité (régions, etc...) dont il n'a pas la responsabilité politique (l'élu) mais au développement de laquelle il concourt par son entreprise.

- au niveau de ses clients, en mettant la vocation de l'entreprise à leur service et considérant toutes ses productions et réalisations comme devant les servir ou plus exactement servir leur développement humain. A cet égard il a une responsabilité dans le fait de cautionner des demandes, de satisfaire des besoins humainement destructeurs. Le simple fait d'obéir à la demande du marché n'est certainement pas une justification éthique. Cette responsabilité réclame, là-dessus, discernement mais elle va, par l'offre de l'entreprise et son sens, jusqu'à la provocation pédagogique, que représente toute innovation, par

exemple.

Cette responsabilité est au bout du compte d'ordre politique puisqu'il en va de l'évolution de la communauté des hommes par le service de leur bien personnel et collectif. Cela réclame de discerner, bien évidemment, et de prendre risques et engagements en conséquence. Les dirigeants n'ont évidemment pas eux seuls cette responsabilité mais leurs entreprises y concourent et de ce fait ne peuvent dissimuler derrière de supposées lois du marché ou pseudo-mécanismes de l'économie leur réelle responsabilité.

Responsabilité ou complaisance irresponsable tel est l'enjeu de la maîtrise tertiaire des entreprises humaines. C'est bien l'un des problèmes du temps qui émerge de plus en plus.

La maîtrise tertiaire des entreprises n'a guère de référence sinon dans telle tradition ou dans tel exemple local. Il y a toute une science de l'art de diriger les entreprises qui doit être développé auquel contribue la théorie des Cohérences Humaines et qu'elle a déjà poussée très loin sur le plan théorique mais aussi, on la verra, sur le plan pratique.

Pour conclure cette partie, illustrant le nouveau regard de la théorie des Cohérences Humaines sur les entreprises humaines, nous devons souligner que notre époque tend à généraliser la notion d'entreprise et l'acte d'entreprendre. Entreprise d'un projet personnel, de développement d'une région, d'un changement politique, d'une réalisation. Organisations, institutions ont aussi toutes à entreprendre leur vocation. De ce fait tout ce que nous venons de voir est transposable à ces entreprises là.

Derrière les exemples ou références à un secteur spécifique on peut aussi lire la possibilité d'une extension au gouvernement, de la nation, de la cité, ou à tout projet personnel ou collectif y compris au sein des entreprises auxquelles nous concourons.

[SOMMAIRE](#)

[SUITE](#)

---

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#)