

# Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

-- 4 Entreprises et projets - 6 Structures de concourance --

6 Structures de  
concourance

## **Le principe de concourance**

pour la structuration des  
entreprises

**Roger Nifle**

Première publication : février 1989, et mis en  
ligne le vendredi 30 juillet 2004

**Le lien qui structure toute organisation et toute entreprise humaine est un lien de concurrence. Concourir à un même but est aussi la définition de la concertation. Le lien de concurrence suppose unité de Sens, unité de but, unité de préoccupation et de contexte. La maîtrise des organisations, la définition du rôle de chacun tiennent à la constitution de structures de concurrences.**

Il est maintenant devenu familier de dire que l'homme est la ressource essentielle de l'entreprise. Mais en a-t-on tiré toutes les conséquences ?

La principale est celle-ci. C'est la structure de la communauté humaine qui est la structure même de l'entreprise et en porte le dynamisme et le devenir.

La direction des ressources humaines est donc la base de toute la vie de l'entreprise et de son développement.

On pourrait rétorquer que la gestion financière, ou la performance de ses moyens techniques est, sinon plus importante, du moins aussi fondamentale que les ressources humaines.

On se trompe alors de niveau, la qualité technique ou économique de l'entreprise n'est qu'une conséquence de la qualité des hommes qui en ont la charge, tant sur le plan décisionnel qu'opérationnel.

Tout dépend des hommes dans et hors de l'entreprise.

La maîtrise de la constitution et du gouvernement de la communauté d'entreprise est donc la clé de sa richesse et de son évolution. Dès lors, il devient indispensable de comprendre ce qui construit cette communauté et de quelle manière elle structure l'entreprise.

La Théorie des Cohérences montre comment s'articulent les compétences humaines indispensables à une communauté que j'appellerai entrepreneuriale. Elle montre que le lien qui tisse l'organisation de cette communauté doit être un lien de "concurrence" dont j'explicitai le contenu.

Les méthodes des cohérences permettent d'analyser et de conduire cette communauté de concurrence formant ainsi un nouveau modèle d'entreprise : "l'entreprise de concurrence".

Enfin, je terminerai par une perspective européenne pour montrer que "l'entreprise de concurrence" est une réponse au défi que pose l'intégration du marché européen face aux autres cultures, d'orient ou d'occident, qui habituellement nous assaillent de leurs modèles.

### LA THEORIE DES COHERENCES ET LA STRUCTURE DES COMPETENCES DANS L'ENTREPRISE

La théorie des Cohérences découle d'une anthropologie qui articule une conception fondamentale de l'homme et la compréhension des phénomènes humains et en particulier de ce phénomène

qu'est l'entreprise. Il est vrai que si on y pense sérieusement, l'entreprise est d'abord une affaire humaine, une aventure humaine, avant d'être un agent économique ou un système de production qui n'en sont que la conséquence.

Sans rentrer dans le corps de cette théorie, j'indiquerai ici le schéma structurel fondamental de toute entreprise humaine.

Tout d'abord, trois dimensions constituent les piliers :

- L'intention de l'entrepreneur qui marque la volonté et l'orientation de l'entreprise. C'est la dimension politique tenue et assurée par une autorité de direction générale dont c'est le rôle et la compétence.

- L'objet de l'entreprise est ce à quoi s'applique son intention et qui, en fait, est le plus souvent complexe. C'est en effet à la fois le besoin qu'elle cherche à satisfaire, inscrit dans un environnement socioculturel dont le marché est une facette et, aussi le métier dont elle fait sa particularité en réponse à ce besoin. C'est la dimension économique au sens large, c'est-à-dire celle de la gestion de son environnement et de ses ressources internes et externes selon "les règles de la maison". Des rôles et compétences spécifiques s'y attachent qui sont celles de gestionnaire et notamment au sens classique et étroit de la gestion du personnel.

- Enfin la troisième dimension est la conséquence des deux premières, c'est le développement de l'entreprise, c'est-à-dire le parcours de son existence selon un chemin jalonné de réalisations et de projets. C'est la dimension stratégique qui réclame encore un autre type de compétence : la conduite des projets et du développement.

Dimension politique d'orientation et de direction générale, dimension économique de gestion des ressources, dimension stratégique de conduite du développement et des projets, forment une structure que j'ai appelée un cohérenciel, dans la mesure où il indique la structure cohérente indispensable de toute entreprise humaine.

Ce schéma se complète par les trois composantes ou aspects de l'existence de l'entreprise qui sont les trois plans complémentaires qui forment le cohérenciel d'entreprise, ce sont :

- La composante relationnelle qui est justement la base de l'entreprise : le tissu social qui la constitue tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. C'est ce tissu social qui est porteur du dynamisme et de la puissance d'évolution et de réalisation. La nature du lien qui forme la trame vivante et énergétique de cette communauté d'entreprise sera l'objet principal de mon propos, j'y reviendrai par la suite.

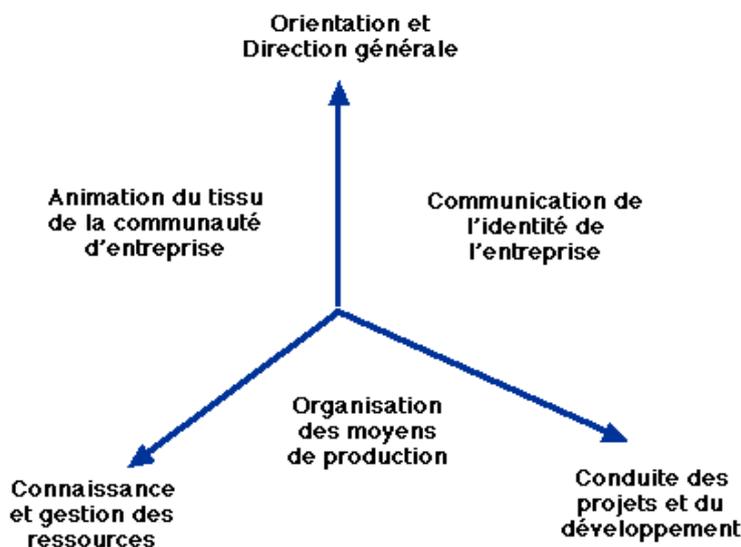
- La composante communicationnelle est celle de l'expression et de l'identité de l'entreprise au travers des signes et des messages qu'elle émet et qui lui permet d'être connue et reconnue en même temps qu'elle procure une identité commune à tous ses membres. C'est le but de toute communication que d'être reconnue au travers de la multiplicité des messages émis et échangés.

- La composante opérationnelle est celle de l'activité productrice proprement dite, c'est-à-dire celle de tous les actes de production et de leur organisation à l'aide des moyens techniques appropriés.

## Le principe de concourance

---

Se dégagent en définitive une structure du gouvernement des entreprises selon le cohérentiel.



Cela nous donne une structure de rôles et de compétences complémentaires ainsi que leur articulation relative.

En fait, cette structure cohérentielle peut aussi bien s'appliquer à chaque service de l'entreprise où on retrouvera la nécessité du même type de fonction et de compétence selon des degrés et des modalités différentes.

Elle se retrouve au bout du compte au niveau de chaque individu véritablement responsable qui lui aussi doit gouverner sa propre action, et pourrait-on dire, sa propre entreprise.

Cet échafaudage holographique montre en définitive que chaque personne, chaque service est une entreprise qui concourt à l'existence et au développement d'une même entreprise générale.

C'est là qu'émerge cette idée d'un lien de concourance qui articule les rapports entre les hommes et entre les divers groupes ou services de l'entreprise.

- L'intention de chacun s'intègre dans une intention générale,
- L'objet de chacun est une partie de l'objet général de l'entreprise,
- Le développement de l'entreprise de chacun concourt au développement général de l'entreprise,
- Les relations de chacun tissent la trame sociale de la communauté d'entreprise,
- La communication de chacun participe au discours et à l'image de l'entreprise,

## Le principe de concourance

---

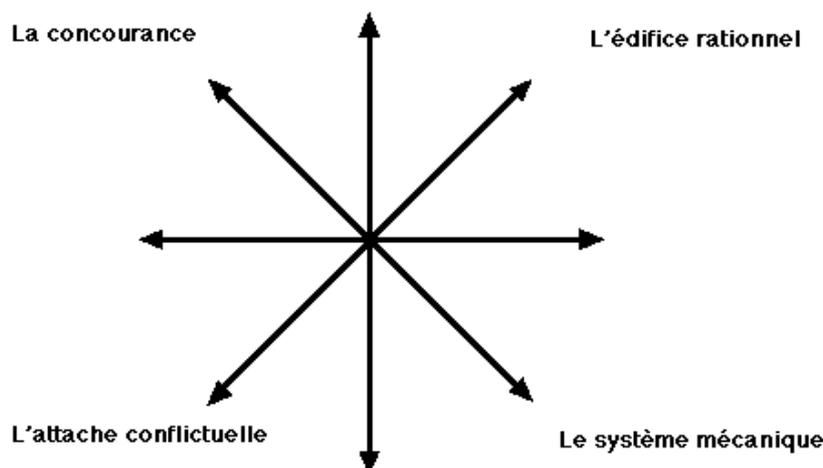
- L'activité de chacun contribue à la production de l'entreprise.

Le lien de concourance :

Quelle est l'originalité de cette analyse et des entreprises de concourance.

Pour cela, il faut les comparer à d'autres modèles comportant leur propre conception du lien qui noue la communauté de travail et qui en forme l'unité, la cohérence et la cohésion.

J'utiliserai pour cela un outil proposé par la théorie des Cohérences et que j'appelle une carte de cohérences ou carte des sens selon lesquels on peut, par exemple, comprendre ou envisager les problèmes d'entreprises.



Pour ne pas être trop long, je me limiterai à décrire quatre cas de figure.

Dans le premier cas, le lien est conçu comme une attache obtenue par la pression d'un pouvoir central qui joue sur l'envie ou la peur, la carotte et le bâton. Plus péjorativement c'est le lien atavique du troupeau ou de la meute qui sont les modèles sous-jacents. Mais alors sans menace ou récompense le lien se défait et de toute façon, il est toujours fragile et porteur de conflits endémiques. C'est comme cela que s'est construite toute une tradition de lutte où les uns ne voient que tyrannie pendant que les autres ne voient qu'une bande d'irresponsables et leurs gardiens.

Dans le deuxième cas, le lien est conçu de façon mécanique comme la structure d'une machine dont chacun est un rouage ou une courroie de transmission.

Des figures plus modernes nous feraient parler de traitement et de circulation d'information ou de noeuds d'un système de flux. Le système fait alors le lien et les hommes n'en sont qu'un maillon que l'on dit souvent le plus faible et le moins fiable. Nous sommes en face d'une conception

## Le principe de concourance

---

impersonnelle et déshumanisée où l'entreprise serait idéalement une communauté de robots.

Dans le troisième cas, le lien qui tisse la communauté d'entreprise est conçu comme la structure d'un édifice construit rationnellement selon une hiérarchie des spécialités et des rapports techniques entre les fonctions. Cette juxtaposition hiérarchisée du modèle rationaliste laisse de côté la responsabilité et l'initiative de chacun au profit d'un rôle technique durement formalisé et limité à une case dans un jeu de construction dont les motivations humaines sont exclues.

Le quatrième cas enfin est celui du lien de concourance, je le distinguerai tout d'abord de trois conceptions qui pourraient sembler équivalentes.

L'idée de lien d'appartenance ne suffit pas à marquer le mouvement d'ensemble dynamique nécessaire à l'entreprise.

L'idée de lien de coopération n'indique pas la dimension entrepreneuriale indispensable. On peut coopérer à une tâche sans se soucier de son incidence sur le développement de l'entreprise ni voir plus loin que son résultat immédiat.

L'idée de lien de participation, terme à la mode, mais qui est aussi bien valable pour la participation à une soirée ou à un pique-nique.

Le lien de concourance implique deux choses :

La première est que chacun soit entrepreneur de sa mission propre, la deuxième est que cette mission concoure à la marche en avant de l'entreprise commune.

Il s'agit donc d'un lien dynamique entre partenaires responsables, c'est-à-dire responsables de leur action et corresponsables de l'action collective dans la durée. Ce lien de concourance articule la structure générale de l'entreprise qui est l'intégration des concourances selon le cohérentiel. Il articule aussi les relations de chaque personne et de chaque service avec les autres dans toute l'originalité et l'autonomie responsable de chacun.

En effet, la réponse à ce problème apparemment paradoxal consiste à concilier l'unité de direction et la cohérence de l'entreprise avec l'autonomie, l'originalité de chaque partenaire ou service qui forment toute la diversité d'une communauté d'entreprise complexe.

Mais alors l'entreprise n'est plus une boîte, ni une bande, ni un système mécanique, ni même une organisation. C'est une société d'entrepreneurs liés par des liens de concourance. Cette société trouve son unité dans une même motivation, un même terrain, une même histoire. Par contre elle permet la diversité et la pluralité des personnalités, des qualités, des missions, des engagements et donc l'autonomie responsable de ses partenaires.

C'est donc un véritable gouvernement de cette société singulière qui est la société de concourance qui doit être celui de l'entreprise.

Cette société de concourance a une caractéristique supplémentaire, c'est d'être ouverte.

## Le principe de concourance

---

Elle est ouverte horizontalement parce qu'elle permet d'intégrer le fait que bien d'autres partenaires, autres que le personnel, concourent au développement de l'entreprise : clients, fournisseurs, autorités locales, banquiers, organismes éducatifs, conseils, associés, entreprises partenaires, universités, chercheurs, etc... L'entreprise de concourance n'est pas un lieu clos où les ressources humaines sont uniquement internes mais une société ouverte qui reconnaît la multiplicité des concourances et qui étend le champ de la communauté d'entreprise intriquée avec d'autres communautés d'entreprises.

Elle est ouverte verticalement parce que chaque entreprise concoure aussi à des fins plus larges que ce soit au développement local, national, que ce soit à des entreprises fédératrices constituant des réseaux de plus grande taille.

On assiste aujourd'hui à la constitution de tels réseaux de concourance. Il suffit de voir la complexité des liens entre les entreprises formant des groupes importants mais aussi l'implication des entreprises dans les problèmes de la cité de même que la multiplication des partenariats et le besoin d'une maîtrise de l'environnement socioculturel, économique, administratif, etc...

On peut en venir alors à un modèle d'entreprise où l'intérieur et l'extérieur ne veulent plus rien dire.

L'entreprise est un réseau de concourance plus ou moins vaste, plus ou moins intégré, selon le degré de concourance a son développement.

Ce degré peut être total pour qui se consacre entièrement à l'entreprise. Il peut être très partiel pour qui y concoure ponctuellement ou épisodiquement.

Il peut être majeur pour qui assume des responsabilités d'ensemble. Il peut être mineur pour qui apporte une contribution très localisée.

J'en resterai là pour évoquer maintenant les apports de la méthodologie des cohérences pour contribuer au développement d'entreprises de concourance.

Sans rentrer dans le détail technique, je soulignerai qu'elle permet de mieux maîtriser chacune des dimensions du cohérenciel de l'entreprise et par exemple :

La dimension politique en éclairant les orientations et en aidant à la prise de décision et à l'exercice délicat de l'autorité de direction.

La dimension économique en permettant des analyses de situation nécessaire à une bonne gestion des ressources et des potentialités de l'entreprise dans tout son environnement.

La dimension stratégique en aidant à concevoir et à conduire des stratégies intelligentes et efficaces.

La dimension relationnelle en aidant à l'animation du tissu relationnel des concourances constituant la communauté d'entreprise.

La dimension communicationnelle en permettant une meilleure cohérence de l'identité de

l'entreprise ainsi qu'une plus grande significativité de ses messages.

La dimension opérationnelle en contribuant à l'optimisation de la productivité et de la qualité des produits ainsi que des qualifications individuelles et collectives.

Le cohérenciel en particulier est un outil de diagnostic permettant d'évaluer l'état de chaque composante de l'entreprise, de détecter ses forces et ses faiblesses et ainsi orienter les priorités dans la gestion des ressources humaines et des compétences.

Je n'en dirai pas plus sur un chapitre qui, à lui seul, mériterait plus d'une conférence pour en arriver à une conclusion et ouvrir une perspective européenne à ce modèle d'entreprise de concurrence.

En effet, l'Europe n'est pas dénuée d'originalité et d'une personnalité culturelle singulière.

Une récente étude réalisée par le centre de recherche, que je dirige, a montré que la culture européenne se caractérise par des traits qui peuvent être de grands défauts mais surtout par un trait qui est sa capacité à faire vivre ensemble des pays, des nations aux qualités et aux microcultures très différentes.

Si elle arrive à échapper à ses tendances normalisatrices, uniformisantes et à ses tendances à la rivalité entre puissances et territoires, elle peut développer une vocation de concurrence entre des pays, des régions, des valeurs, des talents différents dans une même unité de devenir.

Ainsi l'Europe est forte d'une capacité culturelle à nouer des liens de concurrence pour l'entreprise de sa propre construction en favorisant pour cela les concurrences entre les entreprises de différentes nations et en suggérant le modèle de l'entreprise de concurrence qui est celui qui est capable d'intégrer la diversité des personnes et l'unité entrepreneuriale de tous.

L'entreprise de concurrence peut donc être avancée comme le modèle européen qui en cultive les meilleures valeurs culturelles. Ces entreprises existent déjà. Il suffit d'ouvrir le regard sur la réalité et savoir quitter des grilles de lecture stéréotypées qui masquent souvent la richesse effective des entreprises concrètes qui sont les nôtres.