

L'HOMME, L'ENTREPRISE ET LA SOCIÉTÉ

La question des rapports de l'Entreprise et de la Société dépend du Sens dans lequel on comprend ces termes.

Si l'entreprise c'est le baignoire soumise à la loi fataliste de la pression de nécessité et la société le lieu d'épanouissement convivial des enfants, des familles et des gens responsables alors on peut deviner le type de rapports en jeu.

Si l'entreprise c'est le lieu de l'épanouissement au travail, de l'efficacité, de la performance, de la compétence, du réalisme et de la conscience économique, et la société le lieu de l'irresponsabilité, des délinquants, défectifs, fonctionnaires et politiques irresponsables et budgétivores, alors les rapports seront encore différents.

C'est le sens du regard sur l'entreprise et la société qui justifie et détermine leurs rapports.

De même, pour l'expression **Entreprise citoyenne**, selon le sens de l'utilisation de cette référence, le rapport entre l'entreprise et la cité sera conçu et agi différemment.

On peut observer qu'au moment où dans la cité il y a crise de la citoyenneté, l'invocation de celle-ci par l'entreprise est étrange. C'est un signe des temps. Mais quel en est le sens ?

Est-ce **pure incantation**, pour tenter de retenir ce qui échappe de plus en plus : la solidarité, tout en prônant les valeurs de l'individualisme, y compris celui de l'entreprise, pas vraiment concerné par les enjeux environnants ?

Est-ce **opportunisme habile** pour surfer sur les vagues et les courants d'une société de consommation du look, assimilé récemment à l'éthique de la bonne conscience et du sponsoring caritatif ?

Est-ce **signe de régression** pour justifier les méfaits d'une économie sauvage et d'un progrès qui se traduit en désintégration sociale ?

Mythification ou mystification, est-ce la seule alternative ?

Il y a heureusement au moins une autre lecture possible c'est la suivante.

La cité est une communauté de destin pour les hommes, les institutions et les entreprises donc entreprendre a un sens pour la cité .

Dans un essai intitulé la "Civilisation de l'entreprise", j'en suis venu à montrer qu'entreprendre, acte spécifique des entrepreneurs, devenait de plus en plus celui de la cité comme celui des individus responsables.

Entreprendre ensemble devient le type évolué de lien social dont la clé est le partage d'un même sens de l'engagement et de l'avenir.

Plutôt que "l'entreprise citoyenne" qui fait de l'entreprise une personne ou que "la citoyenneté dans l'entreprise" qui en fait une cité , je propose l'expression de "**citoyenneté d'entreprise** " pour qualifier la position responsable consistant à entreprendre de concert le voyage de l'histoire et du développement humain, dans la cité comme dans l'entreprise.

C'est dans ce sens que l'on peut aussi interpréter ce signe du temps.

C'est une question de **Sens d'un courant** et donc de discernement.

C'est une question de **Sens d'un regard** sur la réalité et donc de la pensée.

C'est une question de **Sens de l'engagement** et donc de l'action.

LA CITOYENNETÉ D'ENTREPRISE: POURQUOI ET COMMENT ? QUELLE COHÉRENCE ENTRE L'HOMME, L'ENTREPRISE ET LA CITÉ ?

1) L'Importance du Sens

Diriger : c'est donner le Sens

Du Regard

De L'esprit

De L'engagement

De la Logique

Le lien social : c'est le Sens

Du regard commun, culturel.

De l'esprit commun, aspiration.

De l'engagement commun : destin - développement.

De la logique commune : façon de faire et d'agir.

Entreprendre : c'est partager le même Sens:

Valeurs

Manières et Moyens

Conditions , Buts et Bénéfices

Dans l'entreprise

Le lien social se noue autour du sens de l'entreprise.

C'est un lien de concourance.

L'unité de sens et la multiplicité des acteurs, des démarches spécifiques et des techniques posent un problème de cohérence.

C'est le problème de Gouvernement de l'Entreprise.

Dans la cité

Le lien social se noue autour du sens du développement.

C'est un lien de concourance.

L'unité de sens et la multiplicité des acteurs : personnes, institutions, entreprises etc... posent un problème de cohérence

C'est le problème de Gouvernement de la Cité.

2) Le Sens - Essence du Gouvernement des hommes

a) Le sens : principe de maîtrise

- Clé de la responsabilité des dirigeants.
- Axe de Cohérence des entreprises.
- Axe de concourance dans l'entreprise et la cité.
- Clé du gouvernement des hommes et des entreprises humaines.

b) Le sens : principe de cohérence

Fait le lien entre :

- Long terme, court terme, moyen terme.
 - L'économique, le politique, le stratégique.
 - Le pratique l'éthique.
 - Le subjectif, l'objectif, le rationnel .
- Le faire, le sentir, le penser.

c) Le sens : principe de pragmatisme

- Le bon sens, le sens commun, celui d'une philosophie pratique de la vie.
- Le sens prime la forme, il faut donner du sens, écouter le sens des autres, au-delà des mots ou des gestes.
- Ce qui se passe dans le temps révèle le sens , plus que les discours.
- Chercher et trouver toujours un sens à partager, condition de la communication et de l'engagement dans l'action.
- Evaluer par rapport au sens et pas simplement par rapport à une norme
- Chercher à discerner le sens des événements et des situations.
- Déterminer et tenir le sens de la marche et ne pas en changer au gré du vent et des courants (girouette).
- Exprimer, réaliser, organiser, expliquer etc... le sens au travers des formes et des actes.

d) Le sens : principe d'humanité

- *Le sens c'est l'essentiel .*
- *C'est l'homme qui donne sens aux choses, à son existence et à ses entreprises : le sien.*
- *Le sens est l'enjeu profond de la conscience humaine, ce qui permet de lier : la connaissance et l'action, la théorie et la pratique.*
- *Le sens est le déterminant de l'avenir de l'homme et des entreprises humaines .*
- *Le choix de sens est l'essence de la liberté et de la responsabilité .*

3) les déviations par rapport au sens du Sens

a) Le sens = mécanisme de fonctionnement des choses

L'homme aliéné

privé de lien avec son humanité, conditionné par les lois de la nature.

L'entreprise : mécanisme inhumain

rouage des mécanismes socio-économiques.

Relations d'asservissement et / ou de parasitage.

b) Le sens = rationalité formelle, idéale

L'homme impersonnel

réduit à la Raison, aux raisons d'état, morales, techniques, économiques

L'entreprise : Moyen de production de biens matériels

fonction spécialisée

Relations purement fonctionnelles.

c) Le Sens = instinct pulsionnel

l'homme de pouvoir

voué à la possession et l'emprise sur les autres et les choses

L'entreprise : Moyen de domination

rivalité et concurrence, lieu conflictuel

Relations : inclusion / exclusion

4) Les degrés de la concourance : Homme - entreprise - société : les trois âges .

a) Premier âge : l'âge du faire

Age de l'immédiat, du court terme, de l'apprentissage.

- Faire ensemble au quotidien :

- Apprentissage des problèmes, des solutions et compétences

réciroques.

- Souci d'utilité et d'expérimentation.

Ex : problèmes de voirie, de transports, de loisirs, de sports, opérations d'utilité réciroque.

b) Deuxième âge : l'âge du projeter

Age du moyen terme, de la stratégie.

- Projeter ensemble à moyen terme.

- Dessiner l'avenir et la répartition des fonctions, découverte de l'identité et des qualités spécifiques des uns et des autres.

- Souci de participation et de reconnaissance réciroque.

Ex : Participation aux instances de la cité, à des groupements professionnels à des commissions d'échange et de réflexion sur les problèmes d'avenir communs : développement, éducation, formation, commerce, transports etc...

Communication et information réciroques avec l'environnement

c) Age tertiaire : L'âge de la responsabilité

Age du long terme, du politique.

- Assumer ensemble la direction et les conditions de l'avenir.

Définir la mission de l'entreprise dans la cité selon sa vocation propre

- Souci pour l'entreprise de servir la communauté

Ex : Recherche de convergence ds finalités de l'entreprise avec celles de la collectivité

- Engagement dans l'éducation et la formation des dirigeants et l'évolution des entreprises.

- Corresponsabilité d'oeuvres d'intérêts général en rapport avec la vie de l'entreprise (emploi - formation - intégration sociale).

- Parrainages d'entreprises et de projets.

A ce niveau le rôle du dirigeant doit se traduire principalement par:

- un travail de discernement du sens des situations, des projets et des tendances de l'environnement,

- la détermination du sens des projets et des engagements de l'entreprise,

- la communication et la construction des stratégies et des méthodes pour aller dans ce sens.

Il s'agit toujours, simultanément, du sens des Hommes, de l'Entreprise et de la Cité, ce qui fait que :

Diriger c'est aussi faire le lien de sens entre les trois,

donner une cohérence à leur concourance

Dans tous les cas c'est **ès qualité** que le chef d'entreprise concoure au développement de la cité, dans le cadre de son acte d'entreprendre, au niveau d'évolution de son entreprise.

C'est donc en étant le plus pleinement lui-même comme homme, comme dirigeant, comme chef d'entreprise mais en s'assurant du Sens de son entreprise et de son action que chacun peut être citoyen responsable.

Ce n'est pas en se contorsionnant pour adopter des comportements nouveaux mais en veillant à la pertinence du sens de son entreprise dans la cité, à la cohérence des discours de ce sens dans et hors de l'entreprise que s'exerce la responsabilité de dirigeant.

Si diriger c'est donner le sens, être responsable c'est répondre du sens de ses actes et de leurs conséquences pour les autres. C'est cela la clé de la citoyenneté d'entreprise.

Néanmoins il ne faut pas s'illusionner : En pleine crise de l'ère du signe qui réveille les vieilles insécurités de l'ère du faire, si nous entrons dans **l'ère du sens** (de l'esprit diraient certains), nous avons encore à en cultiver la théorie et la pratique, la pensée et l'acte.

C'est à cette fin que la théorie des cohérences et les méthodes du Conseil en Cohérences sont destinées.

Roger NIFLE CJD MARRAKECH 1992