

Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

-- 1 Crises et mutation - 2 La mutation --

2 La mutation

La mutation

Sens et cohérences d'une ère
nouvelle

Roger Nifle

Première publication : juillet 1999, et mis en
ligne le jeudi 15 juillet 2004

La mutation de notre époque et simultanément une remise en question des certitudes acquises avec les crises et les troubles qui l'accompagnent ; un passage qui est aussi une situation de crise, crise de Sens en l'occurrence, crise de maturation ; et enfin l'émergence d'une nouvelle ère dont nous n'avons pas encore tous les moyens de l'imaginer et de la penser alors qu'elle est déjà là.

Dans la violence et l'inquiétude, le vingtième siècle accouche d'une ère nouvelle. Une véritable renaissance est déjà en train de se préparer proposant des réponses inattendues aux questions de cette fin de millénaire.

C'est cela une mutation avec son cortège de crises, de crispations, de refus, mais aussi le foisonnement des expériences, des initiatives, des inventions, des remises en question salutaires.

Cette mutation, depuis longtemps annoncée et souvent identifiée au passage du siècle ou du millénaire, est déjà à dépasser. Beaucoup l'ont fait ou s'y préparent à leur manière, souvent pionnière et aventureuse, dans tous les domaines.

Or il n'est pas inutile de comprendre cette mutation, cette nouvelle marche à franchir dans la progression de l'humanité. D'abord pour savoir qu'un progrès sans précédent est en train de se préparer sans que cela enlève à l'homme ses réflexes de régression et ses travers les plus terribles.

Ensuite pour s'investir dans une sorte de nouveau monde, encore largement inconnu mais déjà en train de se construire sans éliminer les mondes anciens, simplement relativisés comme la modernité l'a fait de l'âge classique et comme d'autres ères de civilisation l'ont fait des précédentes. Mort - renaissance, c'est cela une mutation, une métamorphose.

Or ce qui se prépare c'est un monde plein de Sens, l'ère nouvelle c'est l'âge du Sens. L'âge du Sens succède à l'âge de la Raison et le dépasse.

De toutes part les questions de Sens émergent. Elles sont décisives mais il faut savoir vivre, habiter et entreprendre dans un monde de Sens. En comprendre les Sens (discernement), y choisir le meilleur Sens (direction) et agir en cohérence dans ce Sens (développement d'activités et de projets).



La difficulté du changement

Nous vivons une mutation et cette mutation s'accompagne de toute une série de crises. Nous baignons depuis plus de 25 ans dans cette atmosphère. Il est difficile dans un tel contexte d'y voir clair et de s'engager sur les voies de l'avenir et, comme tout changement, les craintes et les espérances font assaut, souvent dans une confusion douloureuse. Il est difficile de caractériser une mutation lorsque l'on a "le nez dessus" et encore plus d'en tirer des enseignements pour s'orienter et pour agir, pour diriger et se diriger. Cette difficulté tiens, d'une part, à l'agitation des esprits et des réactions en tout genre et, d'autre part, à l'insuffisance des moyens d'analyses et de discernement. De ce fait les discours et les "visions prospectives" sont souvent eux-mêmes l'effet d'un trouble engendré par la mutation. prophéties auto-exauçantes lorsqu'on annonce pour le futur ce qui est déjà là auquel on ne veut pas renoncer, résistances au changement traduites en crispations sur les références antérieures que l'on ne veut pas relativiser, fuite en avant pour tenter de déjouer à son profit les changements qui se produisent. En outre, comme à tout moment charnière, beaucoup de choses de l'humanité et de son histoire sont en jeu et, dans les émergences, on peut observer des tendances contradictoires. Où va-t-on ? Que se passe-t-il vraiment ? Sur quelle perspective s'engager ? Voilà des questions auxquelles il faut répondre. La difficulté du changement c'est la peur de quitter des assises familières, même inconfortables, et celle de l'inconnu. C'est aussi, par définition, le manque de modèles et de références pour s'assurer des enjeux et des voies de l'avenir et aussi des moyens pour le penser et le construire. C'est cela que la théorie des cohérences

humaines propose :

- des moyens de penser l'évolution humaine et de comprendre les phénomènes qui se produisent actuellement dans leur genèse humaine.
- des moyens de repérer le Sens et les conditions de la mutation déjà engagée
- les outils et les méthodes pour découvrir, inventer et construire des solutions pour des temps nouveaux. Peut-être est-il plus fécond aujourd'hui de bâtir une ère nouvelle qui est déjà engagée que de s'évertuer, de façon ambiguë, à réparer des systèmes caducs. Telle est la stratégie de changement qui est ici préconisée.

[Réactions à la crise](#)

Un seuil entre deux ères

Une première caractéristique d'une mutation c'est l'effet de seuil entre deux ères. C'est à la fois une continuité et une discontinuité. La continuité correspond au fait que tout ce qui existait avant reste présent et que, en quelque sorte, le futur est bien la continuation du passé ; celui-ci portant en germe cette évolution. La discontinuité correspond au fait que rien ne sera plus comme avant et que le changement est radical. L'effet de seuil est difficile à apercevoir parce que les moyens pour le voir ne sont pas ceux du passé. Avec les yeux du passé ce qui change vraiment est vécu comme une catastrophe "tout fonce le camp" en même temps que les progrès sont toujours attendus mais dans les formes connues. Par exemple Internet est, pour beaucoup, la suite de l'évolution informatique et ils ne voient pas que c'est un phénomène de société de première grandeur qui se produit. Avec les yeux du futur, ce qui change c'est le démarrage d'un monde neuf dont les caractéristiques étaient impensables et le restent pour beaucoup. Il ne s'agit pas de faire table rase mais de découvrir que c'est tout une nouvelle tranche de l'expérience humaine qui commence. Mais pour cela encore faut-il pouvoir l'imaginer se souvenir des mutations antérieures, et, pourquoi pas, se souvenir de ses propres mutations personnelles et des changements de vie qui les ont accompagnés. Le seuil que nous sommes en train de franchir est de cet ordre. Il correspond aux seuils naturels de l'évolution humaine comme l'est le seuil de l'adolescence par exemple ; devant un nouveau monde inquiétant et attractif derrière un monde à quitter celui de l'enfance avec toutes les ambivalences qui font de l'adolescence un passage difficile bien souvent. Le seuil en question est celui du passage d'un âge de la Raison à un âge du Sens, à l'échelle des siècles. Avant la raison était la gouvernante de toute approche sérieuse des problèmes. Après elle devient un accessoire indispensable mais le Sens devient la clé de toute approche valide des problèmes que nous avons à traiter. La théorie de l'évolution et des âges de l'humain montre dans quelle structure se situe cet effet de seuil.

[Crise et mutation](#)

Une marche de progrès

La mutation est un passage entre deux périodes de l'évolution humaine. C'est aussi une marche. Ainsi nous sommes appelés à grandir d'un nouveau degré dans notre capacité de maîtrise de l'expérience humaine. Jusqu'ici la maîtrise de la Raison était le moyen le plus avancé de gérer nos représentations du monde et de nos affaires. Les écoles et particulièrement les grandes, étaient conçues pour cela. Avant, une analyse rationnelle, une organisation rationnelle et tout était dit, du moins c'était le mieux que l'on pouvait. Maintenant, en plus, il faut se demander dans quel Sens les choses vont, dans quel Sens décider et dans quel Sens agir. Une fois le Sens clair alors la raison fait son oeuvre. Mais voilà, avant le sens était donné (le bon et le mauvais) et on n'en parlait pas. On n'avait pas besoin d'apprendre à discerner les Sens avec tout ce que cela implique de valeurs, de

significations, de motivations, d'aspirations, de logiques et rationalités différentes et, au bout du compte, de responsabilité de choix. Maintenant c'est là-dessus que se fonde la connaissance, que se définit la responsabilité, que se construisent les compétences et que s'évaluent les actions. C'est tout un nouvel apprentissage qui est à faire comme à l'époque où nous avons du apprendre à manier la raison pour progresser dans notre civilisation (personnelle et collective). L'âge du Sens surpasse l'âge de la Raison et c'est cette marche que nous avons à franchir (pendant que beaucoup en profitent pour dévaler la pente et oublier tout ce qui a été édifié au fil des siècles).

[Crise et mutation](#)

[La question du Sens](#)

La crise de maturation

Dans l'histoire humaine, celle de l'évolution des personnes comme des sociétés et de l'humanité, le passage que nous vivons est celui d'une crise de maturation. Après l'âge que l'on disait l'âge adulte vient un autre âge de la vie. Il se découvre par exemple par les nombreux phénomènes qui touchent au fait qu'après 50 ans plusieurs décennies de la vie ne peuvent être assimilées à une simple retraite. Il y a une maturité à découvrir et dont notre société ne sait pas encore quoi faire. On découvre en même temps ce problème de la maturation où la question du Sens de la vie se repose avec acuité mais aussi celui de nouvelles responsabilités tant pour la personne que pour les communautés de vie auxquelles elle participe. Or la théorie de l'évolution humaine montre que ce seuil de la maturation est celui où s'assume de façon plus décisive cette responsabilité du Sens donné des intentions assumées des positions prises. Comme toujours le passage d'un âge où tout cela était censé être déterminé par les mécanismes de la raison et ses spécialistes à celui où l'engagement personnel prime en ce qui concerne le Sens et la volonté est l'occasion d'une crise ; avec son cortège de difficultés : envie d'avancer mais sans bien savoir et envie de reculer pour profiter des acquis. La crise est un moment décisif, celui des choix radicaux. C'est dans cela que se débat notre société et bon nombre de personnes plus en avance. Quelques uns sont en train de travailler à la suite la crise étant pour eux dépassée.

[Crise et mutation](#)

[Les âges de la vie](#)

La crise des représentations

L'âge de la raison est aussi l'âge des représentations, l'âge des signes, des images, des modèles, et des structures avec lesquelles nous construisons notre société nos mondes, nos vies et nos affaires. La raison en est l'instrument de maîtrise et d'organisation. On sait aussi que les représentations peuvent sans cela dériver en phantasmes, délires, falsifications, ou seulement séduction. Or cet âge est en crise et la crise des représentations en est un symptôme. Des réactions en tous sens se font sentir. Régresser vers la fascination de l'image et des signes de plus en plus éphémères, se crispier sur les représentations dites "modernes" et devenues bien classiques, En venir en deçà des représentations et de tout examen critique de ce qui se passe pour tomber dans des phantasmes régressifs où c'est toute idée de progrès humain qui est disqualifiée et critiquée. La défaillance des certitudes anciennes est un symptôme de la crise. Pensons à la prolifération compulsive des lois et règlements qui ne fait que disqualifier les principes d'une société appuyée sur le droit. Les médias en sont un autre exemple massifs mais aussi notre propre rapport aux idées qui vont et viennent sans souci de profondeur ni cohérence au gré des opinions et des modes. Le dépassement de cette crise

c'est justement du côté de la profondeur, celle du Sens et de la cohérence qui en découle qu'il faut la chercher et découvrir que les représentations ne sont que des médiations et non des causes ou des formules magico-scientifiques.

[Réactions à la crise](#)

[Crise et mutation](#)

La crise de Sens

Nous vivons une crise de Sens. Ces dernières années cela s'est manifesté partout notamment dans l'édition. Il y en a trois caractéristiques importantes. La première c'est la découverte que le sens de l'avenir ne va pas de soi ou qu'il est perdu ; que nous sommes en quête de Sens et que cela à quelque chose à voir avec l'essentiel, les valeurs humaines, l'éthique, l'avenir et notre responsabilité. La deuxième c'est que cela ne nous est pas familier si bien que différentes conceptions du Sens sont à l'oeuvre sans que l'on y prenne garde et sans qu'il y ait de référence bien nette ou même chez les herméneutes (qui travaillent sur le Sens des choses ou des discours). Les fondements de cette crise et son dépassement ne sont pas plus clairs que ce que l'on sait du Sens. Nous écrivons à ce propos Sens avec une majuscule pour faire référence justement à cette nouvelle théorie du Sens qui est ici utilisée et qui répond à ce problème. Le troisième aspect est celui du contenu même de cette crise de Sens. Une crise de Sens peut se figurer par un carrefour où des voies partent dans toutes les directions, autant de Sens possibles. Chaque Sens correspond à un type de regard sur le monde, un type de logique et de finalité, un type d'interprétation et de conception des choses. La crise c'est cet état où tous ces Sens sont actifs en même temps, les plus familiers et les moins reconnus. On se sent déboussolé et, en même temps, personne ne nous dit quelle route prendre. C'est notre responsabilité de comprendre décider et agir, pour soi et pour les autres. Dans la crise de Sens se découvrent alors des habitudes anciennes où le Sens c'était la puissance, ou bien la raison ou bien la nature des choses. rien en tout cas que l'on puisse assumer soi-même sauf à s'y soumettre. Le Sens c'était presque l'antinomie de la liberté. Or la crise de Sens ne peut plus éviter cette question de liberté, si maltraitée dans le passé. Elle doit être dépassée mais pour cela il faut discerner quels Sens sont et ont été en jeu et quels autres sont là émergents mais pas du tout équivalents...

[L'épreuve de la liberté](#)

[Le Sens dans la théorie](#)

La crise des conceptions

C'est l'un des aspects majeurs de la crise de Sens. En effet chaque Sens est le vecteur d'un type de conceptions des choses et donc d'interprétation du monde. En deçà de la crise ce sont les conceptions traditionnelles qui ont cours et elles sont incapables de voir et encore moins de comprendre les nouvelles. Dans la crise, lorsque le discernement n'est pas encore suffisant tout ce qui semble émerger passe pour le nouveau Sens, le nouveau paradigme, sans que l'on en voit les enjeux et conséquences. Or la crise actuelle peut s'analyser comme le basculement d'un couple de Sens antagonistes vers un autre. D'un côté, justement, le Sens de la Raison idéale s'opposait au Sens de la puissance et de la possession. D'un côté les choses s'expliquaient par la Raison de l'autre par quelque forme de pouvoir, pouvoirs du bien ou du mal notamment. Celles-ci restant actives émergent deux autres conceptions que l'on peut caractériser philosophiquement en faisant court. La nature humaine précède la nature des choses ou l'inverse. Dans cette deuxième conception qui a de plus en plus de succès il n'y pas de nature humaine (le but des sciences humaines disait Lévy Strauss était de "dissoudre l'homme", ce qu'il appelait l'anti humanisme théorique auquel s'est joint

depuis un anti humanisme pratique fort bien porté dans les salons post-modernes). Le Sens dans cette deuxième conception c'est la nature des choses sinon la Nature tout court. Il n'y a pas d'autre Sens que quelque épiphénomène à ignorer. Circulons il n'y a rien à voir. Au contraire dans l'autre Sens le Sens est la coeur de l'homme le propre de l'homme et c'est pour cela qu'il est le lieu même de l'exercice de la liberté proprement humaine. Un aspect de cet antagonisme est l'opposition entre une conception du monde et de l'homme régi par des systèmes dont seul le jeu d'adaptation nous est ouvert et une autre où nous sommes au contraire les coauteurs responsables de ce que nous réalisons selon le sens de nos engagements. Cela prêche à conséquence sur ce qui est considéré comme l'essentiel pour comprendre décider ou agir : Le Sens en l'homme ou le système prétendument "naturel".

[La crise quelle crise ?](#)

[La civilisation de l'entreprise](#)

La crise des finalités et des valeurs

C'est un autre visage de la crise de Sens et donc du seuil de maturation. Nous sommes aussi à un carrefour qui prêche à conséquence non seulement sur le plan éthique mais aussi celui des engagements personnels et collectifs. Nous en donnerons simplement un aperçu. Par exemple s'opposent une logique spéculatrice individualiste effrénée (chacun pour soi) et une logique de service de l'autre et même du bien commun du bien commun qui s'affirme. Cela a des conséquences jusque dans les logiques économiques. Par exemple sur Internet on voit se développer des rationalités économiques (gratuité) étrangères aux usages calculateurs et spéculatifs en même temps qu'une spéculation qui perd tout contrôle et ne comprend pas ce qui se passe. Une autre dialectique est celle de la réalisation des potentialités propres aux hommes et aux communautés (cultures) opposée à celle de la normalisation à outrance au conformisme, à l'obéissance aveugle à la règle et à la norme. On voit bien les conséquences sur les initiatives la créativité ou la reproduction défensive de modèles standard. Internet est encore le lieu révélateur de ces antagonismes. Pourquoi agir, entreprendre s'engager. La crise de Sens oblige à se poser la question. Les cartes de Sens fournies par la théorie des cohérences humaines offre quelques réponses alternatives. Pour gagner ou pour servir (voyons le thème de la valeur actionnariale). Pour créer ou pour reproduire ? La générosité du service et l'originalité de la créativité, voilà les piliers de nouvelles valeurs efficaces. La compétition à l'inverse n'en finit pas d'épuiser la spéculation sur le même, la course à l'exploit ne sert que les gagnants et le suivisme conservateur ne voit pas que le monde change et que c'est la condition et toute la grandeur de l'homme.

[La crise quelle crise ?](#)

[La logique de service](#)

La crise des relations et des processus

Nouvel aspect de la crise de Sens celui du Sens des relations et des processus collectifs. Les Sens sont des positions intérieures que l'on peut appeler aussi "positions de vie" dans la mesure où elles engagent tout le rapport au monde et aux autres. En particulier les relations sont toujours engagées dans un Sens et une carte des Sens donne la variété des logiques relationnelles. On découvre alors que les relations engagées dans un Sens structurent aussi ce qui se produit en situation et ce qui en découle. Les processus collectifs dans les groupes et les entreprises par exemple dépendent du Sens des relations et conduisent à des buts spécifiques. Par exemple des relations de service aboutissent à faire grandir la maîtrise des uns et des autres, à les qualifier alors que les logiques de

domination aboutissent à une disqualification réciproque. Les processus, d'un côté sont ceux d'une pédagogie maïeutique de l'autre ceux d'un rapport de force. Ces alternatives avec d'autres deviennent l'enjeu de choix de prises de position mais aussi de la construction de processus pour l'action collective ou même les relations professionnelles. La crise de Sens dans ce domaine va remettre en cause cette idée trop répandue que les résultats de l'action sont dissociable des positions humaines des acteurs autrement dit que le Sens des relations pourrait être découplé du Sens des fruits de l'action. Cela posera beaucoup de problèmes aux entreprises lorsque seront mieux pris en compte les logiques d'affinités et de fidélisation. Là encore Internet est un lieu où de nouveaux phénomènes sont à comprendre dans la mesure où c'est avant tout un espace de relations et d'activités collectives. Il reste que cet aspect de la crise de Sens deviendra la base de toute compétence en matière de conduite des entreprises et des projets mais aussi de structuration des relations et des organisations "virtuelles" (structures de concourance). Le temps des communautés de Sens est venu. De nombreux domaines sont impliqués dans ces questions à l'âge du Sens et en particulier celui des méthodes, compétences et stratégies comme celui de l'exercice des responsabilités.

[Relations et jeux d'identité](#)

[La logique de service](#)

L'exemple de la culture européenne

Chaque culture est le carrefour d'une palette de Sens qui la caractérisent. Elle peut donc être disposée dans l'un quelconque de ses Sens selon les circonstances. La culture y trouve alors aussi bien le Sens de sa vocation (humaine) que les Sens de tous ses travers. Une crise de Sens remet en question les "conSensus" établi en redéployant toutes les possibilités mais aussi en reposant la question du choix. L'Europe une fois de plus est à ce carrefour. L'analyse de cohérences a permis de mettre en évidence ses diverses possibilités. En quelques mots on peut dire que l'Europe hésite entre une logique de normalisation défensive et une logique de dérèglementation offensive où elle fait assaut de puissance avec les nations comme elle l'a toujours fait. Elle hésite aussi entre une logique de paranoïa suicidaire que les Balkans lui rappellent et une logique de communautés qui est sa véritable vocation. En effet l'Europe est une culture de l'altérité qui est aussi inconnu, étranger, Dans son meilleur Sens elle sait tisser des liens d'altérité pour constituer des communautés différenciées (nations, régions) mais aussi tisser des liens entre ces communautés. Ce "modèle" culturel l'Europe l'a évité soigneusement depuis 50 ans. La crise de Sens dont on voit poindre les symptômes va enfin reposer cette question et remettre à la discussion la question de sa finalité et de sa vocation même. La crise de Sens pose ces problèmes ; l'âge du Sens qui suit a charge de les résoudre. C'est le lot de toutes les cultures humaines même celles des entreprises ou des institutions. La mutation les remettra toutes en question pour reconfigurer des ensembles : communautés de communautés.

[Culture Européenne](#)

[Culture Africaine](#)

L'AGE DU SENS

Après l'âge des représentations vient l'âge du Sens. C'est par le Sens que tout est dorénavant à envisager et sur lequel tout repose. Comprendre c'est appréhender le Sens des choses ce qui est différent d'interpréter qui consiste à reconnaître des formes explicatives (représentations). Décider

c'est choisir dans quel Sens avancer ou s'engager avec tous les problèmes de l'éventail des choix et du partage des décisions (conSensus). Agir c'est progresser dans le Sens choisi et structurer les choses rationnellement, c'est-à-dire selon ce Sens. Le Sens c'est la question des valeurs, de l'éthique, de l'orientation prise, mais aussi celle de la vocation individuelle ou collective. Chaque personne, chaque communauté humaine porte en elle son "meilleur Sens" qui est le vecteur de ses potentialités originales et aussi celui de ses aspirations traduites en intention, désir, motivation etc. Le Sens c'est aussi la question du lien commun entre les membres d'un groupe humain, d'une communauté, d'une institution ou une entreprise. A l'âge du Sens on découvre que ce qui fait lien social c'est le Sens partagé en conSensus. De ce fait c'est non seulement l'unité de compréhension qui est assurée mais aussi l'unité de valeur et de direction. Les communautés humaines, telles que l'on peut les comprendre à l'âge du Sens sont des communautés de devenir. On voit bien quelles implications cela peut avoir sur la conception de la cité, du politique, de l'entreprise, et même de toute relation humaine.

Ce bref aperçu doit être complété par le fait que c'est aussi la réalité des choses qui évolue, du moins dans notre mode d'appréhension. Si la question de leur Sens (humain) se pose, celle de leurs composantes et dimensions à prendre en compte pour la connaissance et l'action aussi. On peut dire qu'à l'âge du Sens c'est l'intégralité des dimensions de la réalité qui doit être appréhendée avec une vue plus riche, moins réductrice. Du même coup on découvre les carences des âges précédents auxquelles on se doit maintenant de parer. La structure ternaire des réalités humaines telle que l'a démontrée la théorie des cohérences humaines offre un outil de travail particulièrement utile pour l'action dans cet âge du Sens. En définitive tout doit être réinterrogé et c'est un monde nouveau qui se découvre alors, un monde plus humain puisqu'il se révèle que le Sens est le propre de l'homme.

[Le Sens mode d'emploi](#)

[La théorie des cohérences humaines](#)

Sens et réalités

C'est là un des plus grands bouleversements de l'âge du Sens. D'une part les Sens en l'homme sont ce par quoi il "réalise" le monde (grâce aux conSensus entre les hommes). Réaliser c'est aussi bien prendre conscience de l'existence d'une réalité que lui conférer cette existence au travers de l'expérience que l'on en fait. Toute réalité est réalité d'expérience humaine. Il faut, bien sûr, intégrer toutes les dimensions de l'expérience humaine qui deviennent dimensions des réalités : dimensions affective, dimension physique, dimension mentale. Il y a aussi dans toute réalité une dimension subjective, une dimension objective et une dimension projective ou rationnelle. Tout cela, rapidement énoncé, prête à conséquence. En effet non seulement c'est à prendre en compte dans la connaissance, et dans l'action, notamment en tant que professionnel ou responsable, mais il faut au-delà en maîtriser quelque peu le Sens. Le Sens est l'essentiel, le principe, et les réalités en sont l'expression, la traduction, la manifestation. Tout se joue au niveau du Sens tout se traduit dans les réalités. Ainsi pour agir dans la réalité il faut travailler au niveau du Sens. Inversement pour accéder au Sens (conscience, activation..) il faut passer par la médiation des réalités. Bien sûr de nombreux développements sont à prévoir tant sur le plan théorique que pratique mais c'est là un des principaux fondements pour l'âge du Sens dont les applications ont été développées avec la théorie des Sens et cohérences humaines. Par exemple, une entreprise est une réalité qui retraduit le Sens dans lequel elle est engagée, celui dans lequel ses dirigeants l'entraînent avec le conSensus de ses collaborateurs et de ses clients. Du moins c'est ce que l'on espère. On peut comprendre que si cela va dans n'importe quel Sens l'efficacité sera difficile mais aussi que si personne ne maîtrise ces questions de Sens alors personne n'a vraiment connaissance de ces problèmes ni le contrôle

véritable de la situation. L'âge du Sens réclame donc un plus haut niveau de maîtrise du management consistant à maîtriser les réalités par le Sens ; et diriger c'est donner le Sens.

[La trialectique sujet objet projet](#)

[La théorie des cohérences humaines](#)

Problèmes et problématiques humaines

A l'âge du Sens la façon de poser les problèmes présente de nouvelles exigences mais permet un plus grand réalisme des situations et, par suite, des possibilités beaucoup plus grande d'efficacité. Comme toujours lorsque l'on franchit une marche de progrès on se rend compte de l'étendue des carences antérieures, ce que ne voient pas ceux qui n'ont pas franchi le pas. On s'aperçoit notamment de la coupure qui existe trop souvent entre le champ des représentations mentales et les autres plans de la réalité et même, pire, du clivage qui fait que certaines élites ne posent de problèmes que dans le champ des représentations, le champ verbal, administratif ou celui des modes sans contact avec la réalité des gens. Ceux qui devaient servir desservent le bien commun au nom de l'intérêt général. A l'âge du Sens les problèmes doivent être posés sur le plan descriptif de la réalité et de ses différentes dimensions et sur le plan du Sens, lui, explicatif. Pour la résolution des problèmes le réel sur lequel agir est celui du Sens et les modalités médiatrices de l'action (les moyens intermédiaires) sur le plan de la réalité. De ce fait on abouti à poser des problèmes toujours singuliers, originaux qui reposent sur des problématiques de Sens. Ces dernières sont des problématiques humaines ce qui fait que leur solution relève de démarches humaines et que tout problème est par essence un problème humain même s'il revêt des aspects matériels, affectifs ou formels. C'est donc une toute autre approche des affaires humaines qui est à acquérir, centrée sur les questions de Sens. C'est surtout remettre l'humanité au coeur de l'homme et l'homme au coeur de toutes les affaires humaines. L'homme est l'origine des problèmes (les siens), des solutions (les siennes) et des compétences pour s'en saisir. On découvre alors combien sont inhumaines bien des pratiques des âges antérieurs et en particuliers les technocraties ou les idéocraties régnantes réductrices de l'humain.

[La trialectique sujet objet projet](#)

[La théorie, principales thèses](#)

Le Sens et l'éthique

L'une des caractéristique de la question du Sens est celle de l'éthique. Le thème est largement développé depuis quelques années tant pour l'évacuer, le récupérer ou l'interroger avec les différentes expression du bien qui s'y rattachent : valeurs, justice, fraternité, qualité, dignité, efficacité... Or l'éthique pose la question du bien personnel et du bien commun. Tous les débats portent sur l'existence ou non de critères universels. Or si on se réfère au Sens, il faut distinguer ce qui relève du "bon" Sens et ensuite les formes contingentes qui l'expriment dans telle ou telle circonstances. Ainsi le critère du "bon" Sens a valeur universelle dans le contexte relatif de chaque communauté humaine (ou de l'humanité entière) ou de chaque problématique humaine, alors que les critères et formes du "bien" sont dépendantes du contexte.

Par ailleurs la question du "bon" Sens ou Sens du "bien" réclame une solution. La théorie des cohérences humaines montre qu'elle est obligatoirement liée à la nature humaine et à une conception de l'homme en devenir, en accomplissement, en évolution, sans laquelle la question éthique est vaine et manipulatoire.

Elle touche ainsi non pas seulement aux comportements soumis à jugement moral mais à toutes les

questions de Sens qui se posent dès qu'une responsabilité est engagée et dans le champ où elle l'est (culturel, politique, professionnel, institutionnel, scientifique, social, économique, organisationnel, relationnel...). A l'âge du Sens elle devient centrale et rejoint aussi bien la question épistémologique que praxéologique. Les choix en la matière d'une logique ou d'une rationalité relèvent de l'éthique en même temps que de l'efficacité humaine. Les prétentions d'hommes à définir des critères éthiques ou d'efficacité qui ne trouvent pas leur Sens et leur mesure en l'homme sont des impostures, mais cela suppose aussi qu'il y ait hors de l'homme une origine et une fin à laquelle l'homme puisse référer son devenir.

[Sens de l'éthique](#)

[La responsabilité personnelle](#)

La responsabilité de Sens

Qu'est ce que la responsabilité à l'âge du Sens ? Tout d'abord dorénavant il faut se poser deux types de questions. En quoi cela consiste-t-il ? Quel est le Sens de la responsabilité humaine. Déjà il faut comprendre que, selon le Sens que l'on donne à ce terme, la consistance n'est pas la même. Si par exemple responsable est de même Sens que coupable ou si responsable est simplement un titre qui n'engage à rien la responsabilité ne réalise pas de la même façon. La nouveauté est que, sur le fond, être responsable c'est être responsable du Sens dans lequel on s'engage et on engage aussi les autres. Pour cela on conçoit qu'il faille discerner les Sens possibles, choisir "en conscience" le meilleur Sens et, ainsi déterminé, assumer de se tenir dans ce Sens c'est-à-dire le signifier, tant en paroles qu'en actes. Bien des questions se rattachent à ce processus de détermination du Sens. Elles font partie des compétences de l'âge du Sens. Cependant on notera que le Sens étant le propre de l'homme et le coeur de la personne la responsabilité l'engage en profondeur et son exercice consiste aussi à en répondre, c'est à dire aussi "faire poids" pour s'y tenir. C'est au fond une position tenue et cette position c'est aussi une position d'autorité et une position de service qui suppose une certaine maîtrise de soi. Du coup on aperçoit comment c'est le rôle des dirigeants que d'être responsables (diriger c'est donner le Sens). Mais c'est aussi le rôle des professionnels dans tous les domaines, ce qui met à mal l'irresponsabilité technique ou formelle qui se suffit de ses instrument et d'une supposée neutralité personnelle dissimulée derrière la technique la règle ou la procédure. C'est encore le rôle des éducateurs des parents et, au fond, de tout responsable chargé d'assumer une certaine position une certaine charge pour d'autres. Au bout du compte la responsabilité est aussi le fait de chacun, non seulement vis-à-vis de lui même pour le Sens dans lequel il s'engage, mais aussi vis-à-vis de tous les autres avec lesquels ce Sens est partagé (conSensus) pour constituer une réalité commune. Nous voyons là qu'au coeur même de toute réalité collective nous sommes corresponsables de cette réalité par son Sens et donc aussi de son devenir. Tout cela nous entraîne à nouveau à resituer la place de l'homme au coeur de ses réalités, pas comme spectateur mais comme coauteur éventuellement responsable c'est-à-dire capable d'en faire librement le choix du Sens et donc de la position tenue.

[De l'autorité](#)

[La responsabilité personnelle](#)

Maîtrise du Sens

Dans la période précédente on a pu penser qu'il suffisait de maîtriser rationnellement les choses, par des modèles ou des techniques. Certains se contentent de plus en plus de construire des modélisations rationnelles certes mais déconnectées du réel humain. A l'âge du Sens c'est un niveau

plus important de maîtrise qui est nécessaire. Entendons par là compétence, maîtrise de soi, niveau de maturité ; que ce soit sur le plan professionnel, le plan des affaires personnelles et surtout des responsabilités à assumer. La maîtrise du Sens n'est jamais un absolu et présente des aspects apparemment paradoxaux. Par exemple le discernement des Sens demande à la fois une grande exigence méthodologique et de concentration et en même temps un "lâcher prise" sans lequel il n'y a pas d'accès au Sens. La connaissance du Sens des choses se fait en soi-même aussi bien que la décision et l'engagement ou la conduite de l'action. Le travail sur les choses est aussi un travail sur soi. Il faut conjindre la double exigence de ce qui se passe sur le plan de la réalité extérieure avec ce qui se passe sur le plan intérieur. Ce n'est pas tout à fait nouveau lorsqu'on se réfère à diverses traditions de maîtrise, ne serait-ce que professionnelles, mais c'est maintenant théorisé et à généralisable. La maîtrise du Sens réclame donc discernement des Sens (en soi), capacité de détermination qui est exercice de la liberté mais aussi acceptation déterminée de Sens déjà là et renonciation à d'autres Sens, capacité de partage et d'ajustement mutuel et enfin capacité de "portage" c'est à dire de traduction dans la réalité selon toutes ses dimensions et notamment de rationalisation. La maîtrise du Sens peut cependant être indirecte dans la mesure où on se réfère authentiquement à des repères ou des cadres porteurs du Sens adéquat. Pour cela il faut néanmoins que quelqu'un les ait proposés. C'est là tout le principe de la hiérarchie des maîtrises et aussi de parcours de développement de la maîtrise. Il faut noter que chacun, dans sa vocation, a des potentiels de maîtrise particuliers alors que sur d'autres plans il a besoin de la maîtrise des autres. c'est ce qui justifie la distribution des rôles professionnels et sociaux..

[Le travail oeuvre](#)

[De la maîtrise](#)

Diriger

Diriger c'est donner le Sens. C'est là une nouveauté majeure de l'âge du Sens. En effet chaque chose, chaque situation, chaque projet étant d'abord déterminé par son Sens alors la direction dans laquelle les choses sont engagées devient la préoccupation essentielle. Le lien entre la façon dont les personnes et les groupes humains s'orientent et la direction des choses fait que diriger est à la fois un travail sur l'homme, de gouvernement des hommes en même temps que d'orientation des choses... par les hommes. La gestion des choses si elle reste d'actualité est plus une activité seconde et diriger une activité première dans la maîtrise des affaires humaines. Que ce soit pour le responsable politique, le chef d'entreprise, le directeur d'un service ou d'une institution, l'éducateur, le professionnel ou chacun d'entre nous, à l'âge du Sens diriger et se diriger sont les exigences premières. Cette reconnaissance laisse apparaître comment beaucoup qui le croient ne savent pas diriger, faute de repères, faute de moyens ou faute de maturité pour certains. C'est le cas de ceux qui croient que c'est en les forçant que les choses se transforment et les gens se dirigent et ceux qui croient que c'est la règle qui donne le Sens ou bien le modèle, sans avoir à y mettre du sien. Au moment où beaucoup croient encore qu'être informé ou savoir sont les clés de la maîtrise des choses il faut dire que même si c'est utile c'est totalement insuffisant pour diriger et malheureusement relève de croyances, maintenant d'un autre âge, portées par les effets de mode. Diriger réclame une capacité de discernement des Sens (méthodes et compétences), une capacité de choix libre et responsable en connaissance des implications et des positions d'autrui., la capacité de piloter l'action collective dans le bon Sens malgré les difficultés. Il y a donc un lien entre la capacité de diriger et celle de travailler au discernement de la mutation et des enjeux et pratiques de l'âge du Sens.

[Hommes, entreprises, sociétés](#)

[La responsabilité de direction](#)

COMMUNAUTES DE SENS

A l'âge du Sens s'ouvre un nouvel espace de la réalité c'est l'espace des communautés. La notion d'espace doit être étendue et chaque communauté humaine constitue un monde dont les caractéristiques dépendent de sa culture. De même toute communauté est une communauté de Sens, de même le monde de cette communauté repose sur ces mêmes Sens. Les réalités européennes ne sont pas exactement les mêmes que celles de chacune des nations qui y concourent et c'est en l'ignorant que l'inacceptable négation des différences passe pour l'ouverture la plus grande. C'est en fait l'impossibilité de penser la question des communautés à l'âge des représentations autrement que de manière formelle et juridique. Or toutes les réalités humaines sont celles de communautés de Sens. Le lien social, ce qui noue chaque groupe humain c'est ce qui est le coeur de l'homme : le Sens. Dès lors toute communauté est une communauté de Sens, une communauté de devenir. Elle est une communauté de signification, de sensibilités, d'usages, de représentations, bref une culture. Cela prêche à conséquence pour toutes les communautés humaines. De la famille aux cités, des entreprises aux nations et aux régions. Elles sont toutes des communautés de Sens et rien ne se réalise en dehors d'elles. Cela remet au centre des affaires humaines non seulement l'homme en personne mais aussi en communautés. Bien sûr la question de l'universel de l'humanité est aussi posée et on doit déjà apercevoir que chaque personne participe de plusieurs communautés (plusieurs mondes) et de l'humanité entière. C'est comme cela qu'il faut comprendre la mondialisation, réalisation de l'humanité en communauté universelle auxquelles concourent toutes les autres communautés et communautés de communautés. Reste que chaque communauté de Sens porte en elle plusieurs Sens, les pires et les meilleurs et qu'elle a charge de rechercher et "cultiver" le meilleur Sens celui de sa vocation.

[Communautés humaines](#)

[La culture européenne](#)

Consensus

Voilà un mot galvaudé à l'âge des représentations faute de comprendre ce qu'est le Sens. Il y a conSensus lorsqu'il y a Sens commun(s) entre des personnes. Le plus souvent le Sens en étant inconscient le conSensus l'est aussi. C'est pour cela que l'on découvre des conSensus entre des personnes ou groupes en conflit sauf que le Sens en conSensus n'est pas alors toujours des meilleurs. La nouveauté est de découvrir que c'est le conSensus qui constitue l'expérience humaine dont la réalisation se fait selon trois dimensions qui deviennent les dimensions de l'expérience humaine et celles de la réalité réalisée. (Nous savons combien ces propos sont difficile à entendre - affaire de conSensus - mais qu'ils le deviennent si on laisse parler les mots par leur Sens plutôt que par les interprétations banalisées qui font écran). Ainsi le lieu et la clé de toute réalisation est le conSensus sur lequel elle repose. Toute réalité collective dépend du conSensus commun. Ainsi toute action collective est un travail sur le conSensus. Ce travail est un travail de discernement, de choix de Sens et de partage de Sens. C'est là que la communication rejoint l'action. En effet communiquer c'est rechercher un conSensus par la médiation de signes par exemple. Or agir c'est aussi partager un conSensus de façon à ce que la réalité qui en advient soit changée ou créée. Le conSensus fait aussi la puissance de réalisation et aussi la force de prégnance de la réalité. C'est

pour cela que les réalités collectives paraissent, aux yeux de ceux qui en partagent le conSensus, comme certaine alors que pour d'autres elles sont inexistantes ou faussées. L'ignorance du conSensus et de la diversité des conSensus possibles est à la source de bien des malentendus et des difficultés humaines. Au contraire leur reconnaissance ouvre vers de nouveaux horizons et de nouvelles exigences dans les rapports entre les hommes et les communautés humaines. En effet il se suffit pas qu'il y ait conSensus mais il importe qu'il y ait consensus sur les meilleurs Sens et qu'un conSensus n'en exclue pas d'autres. Evidemment les dirigeants ont un rôle majeur par rapport à cela.

[Théorie](#)

[Le politique](#)

Les cultures

Chaque communauté humaine est une culture. On peut appeler culture d'une part l'ensemble des Sens partagés en conSensus et d'autre part le monde réalisé en commun avec toutes ses manifestations. C'est souvent à une partie de celles-ci que le terme de culture est affecté et bien sûr à celle des représentations à l'âge qui y place sont apogée. La culture repose sur un ensemble de Sens que l'on peut figurer comme un carrefour d'où partent toutes les directions possibles. Or un tel ensemble de Sens est ce que l'on peut appeler une problématique humaine, que tout homme porte en lui. De ce fait chaque culture est porteuse d'une part d'humanité et chaque homme est porteur de toute l'humanité et donc de toutes les cultures possibles. Cependant chaque homme dans son existence ne partage pas toutes ses problématiques et en privilégie certaines dans les communautés et cultures auxquelles il participe. De ce fait l'existence humaine se limite à une part des possibles et se réalise dans certains mondes culturel. Cependant chaque culture est le théâtre de la confrontation singulière à une problématique d'humanité et l'enjeu en est la résolution au travers des problèmes qui la manifestent. Chaque culture à en charge la résolution d'une problématique humaine au travers des péripéties de son histoire et de ses errances. De ce fait on peut affecter aussi le terme de culture au fait de cultiver sa problématique dans le meilleur Sens et ainsi progresser "culturellement". Dès lors la raison d'être des cultures se découvre mais aussi le Sens propre de tout progrès, de tout développement, de toute maturation. Le rapport aux autres cultures est aussi pour chacune l'épreuve de l'altérité et souvent l'occasion d'un enrichissement réciproque si chacun cultive le meilleur de lui-même dans un enjeu commun (logique de concurrence). Il est ainsi possible d'élucider les Sens d'une culture (analyses de cohérences culturelles, chaque Sens étant l'axe d'une des cohérences de son expression). Ce travail a été réalisé pour l'Europe l'Afrique, le Japon, divers pays et régions et aussi des cités, des petites régions, des institutions, des entreprises, etc.

[Culture Africaine](#)

[Sociétés et cultures](#)

Vocations culturelles

On peut se demander quelle est l'utilité des nations et des cultures et certains universalistes n'y voient qu'archaïsme et obstacle à une standardisation mondiale. On pourrait de même se demander à quoi servent les différences de personnalité et si une bonne standardisation (rationalisation) des comportements sinon des analyses de la réalité ne seraient pas plus efficace. C'est tout simplement un mode de suppression de l'altérité. A l'inverse d'autres pourraient penser que les cultures sont le meilleur rempart contre les autres et on voit le conSensus sous-jacent se dessiner ; le déni de l'autre. Il est vrai que l'appréhension de l'altérité ne peut véritablement émerger qu'avec l'âge du

Sens c'est qu'elle est corrélative de l'appréhension de l'être en soi c'est à dire aussi du Sens. Dès lors chaque culture et toute communauté humaine a une double fonction : - celle de soutenir l'existence commune de ses membres par la réalisation d'un monde commun et donc d'identités individuelles possibles. - celle d'accomplir une vocation qui est de cultiver le Sens de la résolution de la problématique humaine qui la fonde et en cela de proposer à ses membres une voie d'évolution spécifique vers leur propre autonomie et en même temps apporter le service de sa culture à d'autres qui n'ont pas la même problématique donc pas les mêmes talents et capacités de service. C'est ainsi que les cultures sont appelées à concourir à des projets commun, à des communautés de communautés (ex : L'Europe) et ce par la mobilisation de leur vocation propre. Cela est parfaitement transposable à des communautés humaines de toutes tailles et, par exemple, aux institutions, aux entreprises, aux associations et à tout groupe humain. Chacun communauté dispose d'une vocation propre qui la justifie, ancrée dans la problématique (de Sens) qui la fonde. Dès lors son positionnement, ses services, ses talents valent bien sur pour ses membres mais aussi pour d'autres et d'autres communautés. C'est l'une des connaissances les plus décisives pour un dirigeant.

[Ex : entreprise](#)

[Ex : Europe](#)

Le Politique

Les conceptions traditionnelles du politique sont fortement marquées par les modèles issus de l'antiquité établis dans le champ des représentations où se situent les idéaux en la matière ; démocratie ou république notamment. Or on voit bien que l'idée de démocratie ne suffit plus, comme lorsque c'était un horizon, à marquer le Sens du progrès. Aujourd'hui la notion de démocratie peut être prise dans tous les Sens. Il suffit de le constater autour de nous. A l'âge du Sens il ne suffit plus d'utiliser des formules encore faut-il en préciser le Sens. Le politique réclame une refondation de ses assises. On ne peut déjà définir le politique indépendamment de l'idée que l'on se fait de la société concernée. La communauté de Sens place le politique justement sur l'essentiel : le Sens à donner à l'existence et au devenir de la cité. Or, en tant que communauté de Sens et que culture, chaque communauté a une vocation qui correspond à un de ses Sens spécifiques. Le rôle du politique est d'incarner, signifier, impulser ce Sens autant que possible. Le paradoxe de la liberté est qu'il faut pouvoir refuser le chemin de la liberté pour pouvoir l'exercer un jour. de ce fait l'élection d'un Sens quelconque de la communauté doit être possible et c'est aux candidats à l'incarner par leur positionnement personnel.. Incarner un Sens c'est manifester une intention dans ce Sens à propos des affaires de la cité c'est à dire un vouloir. Dès lors qu'il y a élection de ce Sens par la médiation de la personne élue alors le consensus ainsi manifesté supporte la réalisation des projets et ambitions. Le nouveau c'est que l'on découvre que la responsabilité politique est alors affaire de vouloir et que le pouvoir (pouvoir réaliser) est celui de la communauté. C'est le contraire des thèses en vigueur qui voudrait que l'élection soit la conquête du pouvoir alors que le vouloir serait celui de la population. A l'âge du Sens on découvre aussi que cette question du politique ou de la dimension politique est présente dans toutes les communautés humaines, entreprises, organisations, associations et même la famille. Voilà un champ immense pour repenser la dimension politique des communautés humaines et le rôle singulier des dirigeants qui ont charge d'en incarner le Sens.

[Responsabilité politique](#)

[Réhabiliter le politique](#)

Le Développement

Le développement suppose l'idée d'un progrès. Or, à l'âge du Sens, on en vient tout de suite à considérer d'abord la question du Sens selon lequel progresser et ensuite des degrés étapes ou horizons que l'on cherche à atteindre. En outre il devient évident qu'il n'y a développement que pour une communauté et que ce développement doit être engagé dans le Sens de la vocation de cette communauté, sa vocation culturelle. Le développement consiste à cultiver cette vocation culturelle qu'il est important donc d'élucider. Seulement ces racines du développement sont ignorées en-deçà de l'âge du Sens sauf intuitivement. N'en connaissant pas la source : le Sens qui constitue la communauté, on a vu toutes sortes de théories du développement allant même jusqu'à ignorer la communauté concernée. On croyait faire du développement en appliquant des modèles standards. Des décennies d'échec n'ont rien changé à cette tentation d'éliminer l'humain de la réflexion et la pratique du développement considéré comme obstacle ou frein. On voit par exemple que des régions dont le développement a été assimilé à l'effet de l'activité d'entreprises exogènes sont devenues incapables de s'assumer lorsque ces entreprises disparaissent ayant cultivé souvent le parasitisme réciproque. D'autres, au contraire se rétablissent rapidement d'un aléa économique. Nous en sommes venu à parler de développement approprié pour indiquer que le développement est toujours propre à une communauté singulière dans ses contenus et dans ses méthodes. Là encore toute communauté humaine est confrontée par essence à son développement dont les sources et les richesses sont celles de sa vocation propre qu'il s'agit de cultiver. C'est comme cela que non seulement la communauté progresse (une entreprise par exemple dans son professionnalisme) mais aussi qu'elle rend les meilleurs services. La question du développement devient une question majeure à l'âge du Sens et de ce que nous avons appelé la civilisation de l'entreprise. Le développement est partout à entreprendre et que c'est là la finalité même des cités comme des organisations ou institutions qui ne peuvent plus se contenter de survivre de se conserver ou de profiter de rentes de situation. Exister a un Sens et donc un devenir à choisir et entreprendre pour chacun (développement personnel) mais aussi pour toute communauté humaine.

[Sociétés et développement](#)

[Civilisation de l'entreprise](#)

L'économie

L'économie à l'âge des représentations est devenue une sorte de système répondant à ses propres lois grâce auxquelles on justifie toutes sortes de comportements dont on n'interroge pas le Sens. On s'étonne ensuite des effets or les effets sont la réalisation du Sens et, comme souvent, si on sait les lire, ils révèlent ce Sens. L'économie dorénavant doit être ressourcée à son origine et sa fin : la communauté. Il n'y a d'économie que de communautés et de communautés de communautés. L'économie est liée à la réalisation de biens et de services. Or les biens ne sont que ce qui concourt au bien des gens et au bien de la communauté (bien commun), et ce bien c'est de progresser dans le Sens de sa vocation. Il n'y a service que si un concours est apporté à cette progression. Bien sûr se pose le problème de la participation individuelle à l'économie collective. On peut montrer que dans ce cadre là alors le bien particulier est de même Sens que le bien commun, sans empêcher que le particulier participe à d'autres économies et d'autres échelles de valeurs des biens et services. Le développement de l'ère du virtuel et les réalisations qui se déploient sur Internet illustrent aussi ce bouleversement des questions économiques à tel point que beaucoup n'y comprennent rien. Valeurs, prix, biens et services, monnaie d'échange, tout cela reprend une nouvelle consistance en référence au Sens à ce qui est aussi l'âge du service.

[L'économie appropriée](#)

[Renversement économique](#)

Le bien commun

La question du bien commun suppose que l'on sache de quoi on parle en terme de communauté et en terme de bien. L'émergence d'une nouvelle conception de la communauté comme communauté d'humanité, communauté de Sens ouvre à une nouvelle compréhension du Bien commun. Le bien de la communauté est la culture de sa vocation. A ce titre il faut donc distinguer la poursuite du bien commun qui consiste à cultiver ce Sens de la vocation propre indépendamment des formes qu'il peut prendre et ensuite l'infinie diversité des formes et consistances couvrant toutes les dimensions de l'expérience humaine, affective, corporelle et mentale notamment. Il faut donc parler du Sens propre du bien commun qui, au fond, détermine l'échelle de valeur sur laquelle peut s'évaluer et se mesurer le concours au bien commun de chaque chose, de chaque projet, de chaque contribution ou action. Dans une communauté de communautés il y a un Sens du bien commun propre à chacune et un Sens du bien commun propre à la communauté d'ensemble. Cependant la poursuite de l'un n'est pas incompatible avec l'autre sans s'y confondre. On trouve là l'un des problèmes cruciaux que peut résoudre l'âge du Sens alors qu'il n'y avait qu'impasses auparavant. C'est celui de l'articulation du personnel et du collectif dans la communauté de Sens, presque identique au problème des communautés de communautés. La personne ne peut exister, se manifester que dans une ou plusieurs communautés avec lesquelles elle partage un certain consensus. Ce n'est donc que dans cette communauté que son bien peut être envisagé et alors le Sens de son bien est le même que celui du bien commun. Cela ne l'empêche pas de fréquenter d'autres communautés et même de privilégier celles dans lesquelles il trouve consensus avec sa propre vocation. On ne peut donc poser la question du bien commun en dehors de la référence à telle communauté. La pratique de la référence à un intérêt général a souvent pour effet sinon pour but de l'ignorer. C'est là encore une carence d'un âge des représentations qui n'accède pas à l'essentiel et ne peut (ou veut) pas le savoir.

La question du bien commun et son repérage sont au cœur des politiques publiques et des projets publics mais aussi des questions de service ou même de la participation des personnes et des institutions ou entreprises avec la vie de la cité et son économie. Étonnamment on va la retrouver aussi, dans le domaine des questions de maladie et particulièrement de l'hôpital ; le bien se posant comme alternative aux maux.

[Territoires et communautés de devenir](#)

[Le Sens de l'hôpital](#)

L'âge du service

L'âge du Sens est aussi l'âge du service. En effet ce qui sert quelqu'un ou une communauté c'est ce qui concourt à un bien, à une progression dans le meilleur Sens (bien commun, bien personnel). Le service est ainsi déterminé par sa valeur et sa mesure l'un et l'autre dépendant du Sens propre de celui et ceux qui en bénéficient. Il a donc aussi un Sens et une consistance qui recouvre les différentes dimensions des réalités humaines. Toute activité se justifie parce qu'elle sert et, en cela, elle concourt au bien d'autrui. Le travail, l'entreprise, une politique publique, l'éducation et tout métier valent par le service qu'ils rendent. Cela dit ce qu'est véritablement un service, une logique de service, dépendent du rapport entretenu non seulement avec le problème ou les attentes de quelqu'un mais aussi avec son propre rapport de maîtrise avec ce problème. Le service n'est jamais quelque chose de complètement extérieur aux personnes et il ne peut être entièrement objectivé. La

notion de service est liée à la notion de métier, à celle de qualité ou de qualification. Aussi à l'âge du service c'est tout une nouvelle perspective qui s'ouvre pour comprendre et développer les rapports entre les hommes, les entreprises, et les sociétés : concourir à un bien commun. Le service public n'y échappe pas.

[Le Service](#)

L'âge du virtuel

L'âge du virtuel est celui où toutes nos réalités se révèlent porteuses des virtualités humaines et celles-ci sont les Sens que nous portons en nous, les Sens de notre humanité. La théorie des cohérences humaines montre comment les réalités humaines expriment, portent et signifient les Sens de nos conSensus et en sont donc réalisatrices, médiatrices et révélatrices. Le temps du virtuel est celui où sont manifestées de façon plus patente les dimensions intentionnelles de l'homme, sa position de sujet capable de liberté et de volonté délibérée. La racine WIR de virtuel nous révèle cette coïncidence entre le passage d'un seuil de maturation et l'appréhension de notre responsabilité d'humain dans nos réalités. Le terme de virtuel prête à confusion parce qu'il ne peut être compris dans son Sens étymologique avant l'âge du Sens. On en voit les conséquences sur Internet où se déploie un monde du virtuel très concret, très créatif, alors que pour beaucoup le virtuel c'est l'irréel. Nous assistons à un renversement du centre et de la périphérie dans l'homme et dans nos réalités. Le plus profond, le plus intime était pris pour le plus lointain, le plus abstrait. C'est donc à de toutes nouvelles "proximités" que le temps du virtuel nous appelle, proximité de soi, proximité des autres, proximité qui ne tiens pas à la distance géographique. Dès lors c'est tout un apprentissage qui est à faire pour la conduite de toutes nos affaires, devenues virtuelles parce qu'humainement mieux assumées.

[Virtuels](#)

L'âge de l'homme

C'est certainement l'un des aspects les plus bouleversants des temps qui s'inaugurent : l'avènement de l'homme. Voilà une affirmation qui peut paraître incongrue. Mais déjà l'un des enjeux majeurs qui se dessine est l'émergence d'une nouvelle conception de l'homme replacé au centre des affaires et des réalités humaines. Pendant le même temps l'antihumanisme théorique et pratique tente de s'y opposer en essayant de dissoudre la notion d'humanité et en accusant l'homme à de multiples titres. Parmi les caractéristiques de cet âge de l'homme citons en trois. Le passage de l'homme homo à l'homme VIR. C'est la reconnaissance que ce qu'il y a de plus spécifiquement humain dans l'existence c'est la libre détermination possible de l'intentionnalité humaine alors que le visage de l'homme a été (et plus que jamais) réduit et assimilé à ses conditionnements bio-physiques (homo vient de humus). L'homme VIR c'est l'homme majeur qui a dépassé le seuil de maturation. Voyons comment les femmes revendiquent à juste titre cette position qui n'exclue pas la féminité. Des hommes aussi y accèdent et on découvrira bientôt que certaines images de la masculinité étaient prises dans cet homo et s'apparentaient plus à l'animalité qu'à l'humanité (même si c'est aussi une dimension seconde des humains). La seconde est le renversement qui s'opère entre une réalité humaine basée sur ses fondements archaïques et une réalité humaine centrée sur l'essentiel de son humanité (les Sens ou l'esprit). De ce fait ce qui est le plus profond, le plus engagé et le plus proche de l'humanité d'autrui c'est aussi le Sens. Une des conséquence c'est que la "proximité"

humaine ne se mesure plus d'abord en critères physiques mais en termes de consensus sans ôter le rôle de l'affectivité qui n'est pas cause mais effet de la relation. Le troisième critère c'est que le devenir prime sur l'état des choses et que le bien de l'homme est son accomplissement, y compris dans les choses quotidiennes. Le service devient la règle des relations et des échanges et l'investissement des virtualités humaines (réalisation et révélation), le vecteur et la méthode de toute action et entreprise. Par exemple on va redécouvrir que ce n'est pas la technique ou la procédure qui oeuvre mais l'homme seulement, de même que ce n'est pas l'instrument qui joue de la musique mais le musicien. De ce fait toutes les compétences toutes les méthodes passent désormais par le travail sur l'homme et par exemple le gouvernement des hommes là où on n'avait vu que la gestion des choses. L'ingénierie humaine devient le cadre de toute compétence (à ne plus confondre avec la technicité)

[Théorie des cohérences humaines](#)

[La mutation](#)

Les Entreprises Humaines

La mutation de l'âge du Sens va changer profondément le visage des entreprises. Sortant d'une période dominée par la pensée mécaniste et le recherche de modèles et de systèmes standards sinon automatiques, l'engagement humain se révèle le plus déterminant. Nous entrons dans une véritable "civilisation de l'entreprise" mais avec une conception de celle-ci très différente.

Entreprendre réclame d'abord une volonté, une intention (VIR), l'engagement dans un Sens et, en définitive, un projet. Ensuite l'entreprise réclame un consensus, par exemple avec ses collaborateurs qui constituent une communauté engagée dans un même Sens et avec ses "clients" et partenaires qui y retrouvent le Sens de leur attente. Les dirigeants ont alors à "donner le Sens" de l'entreprise pour diriger.

Ces quelques aperçus font de toute entreprise une activité de nature humaine et donc toute la maîtrise et les méthodes de l'entreprise portent en premier lieu sur des phénomènes et des pratiques humaines.

Les finalités des entreprises humaines sont des finalités humaines en portant les valeurs et les motivations. Elles participent de ce fait aux questions d'éthique, de politique, de service, de référence au bien commun, etc.

Enfin on notera que toutes les activités humaines, dès lors qu'elles sont le fruit d'un engagement volontaire, sont des entreprises. Ainsi le seuil de maturité multipliant les maturités humaines multiplie les entreprises humaines, individuelles et collectives, dans tous les domaines de la vie individuelle et collective.

Le Sens en consensus étant la source déterminante de toute entreprise plus que le lieu géographique ou le cadre juridique, alors c'est dans le monde virtuel des vertus et virtualités humaines que les entreprises humaines se déploient, s'organisent, se dirigent, réussissent ou échouent, empruntant plus ou moins des véhicules matériels selon leurs activités.

Le télémanagement est le type de management approprié et Internet le support de beaucoup d'elles avec le champ relationnel étendu qui s'ouvre maintenant aux entreprises humaines, celui de la mondialisation.

[La civilisation de l'entreprise](#)

[Les entreprises humaines](#)

L'ingénierie humaine

La première caractéristique de la mutation c'est la remise en question des modèles mentaux qui ont prévalu. En même temps ce sont les modèles implicites ou explicites de l'action qui sont aussi transformés. Si l'on découvre que toutes nos réalités sont de nature humaine (réalisations, réalités d'expérience humaine) alors les modes de transformation des réalités et les moyens d'y parvenir sont aussi de nature humaine. C'est ce que démontre la théorie des Cohérences Humaines et que met en oeuvre l'ingénierie humaine qui en découle. L'instrument de la raison n'est pas alors l'achèvement de l'efficacité humaine. Le discernement des Sens et la créativité, constituants de l'intelligence symbolique, vont bien au-delà. Si le Sens, propre de l'homme, et les conSensus, fondement des communautés humaines, sont au principe de toutes réalités, c'est donc le travail sur le Sens qui est la clé de toute action et de toute maîtrise de l'action et le lieu de toute action c'est le coeur (centre) de l'homme. Bien sur le faible niveau de conscience du Sens et en conséquence la nécessaire médiation par les réalités de l'action font que l'on doit se donner des artifices pour ce travail sur le Sens. Ils se nomment outils, techniques, méthodes, etc., c'est-à-dire des moyens. Les moyens ne sont pas la cause mais la médiation entre ce qui agit : l'homme et ce qui est agit : l'homme et qui se manifeste comme une opération transformatrice sur la réalité par le moyen d'artifices. Cet art de l'action, objet de l'ingénierie humaine, est développé depuis plus de 20 ans. Il s'agit donc d'une ingénierie du Sens, particulièrement nécessaire à l'âge où les questions de Sens sont l'essentiel. C'est aussi une ingénierie du virtuel puisqu'il s'agit maintenant d'agir dans des "espaces virtuels" où les virtualités humaines sont le matériau et l'enjeu. On y retrouve une proximité singulière entre action et communication dans la mesure où il s'agit toujours d'un travail sur le Sens par la médiation d'artifices, l'oeuvre d'art en est l'exemple classique qu'il faut maintenant généraliser. La mutation et l'ingénierie humaine mettent l'accent sur une nouvelle approche de tout problème. En tant que problème de quelqu'un il est toujours l'expression d'une problématique humaine susceptible d'une analyse de cohérence, d'une élucidation, d'un discernement, une des premières tâches de l'ingénierie humaine. Mais le discernement des Sens, indispensable pour comprendre sur le fond n'importe quel problème et situation, débouche non pas sur l'automatisme de solutions toutes faites mais sur la responsabilité d'un choix de Sens. C'est donc un autre volet majeur de l'ingénierie humaine celui de la décision de Sens. Bien sur, responsables et dirigeants sont concernés au premier chef (diriger c'est donner le Sens) et il n'y a pas de projet, ni d'entreprise humaine sans qu'un Sens soit déterminé et maintenu par quelqu'un qui le porte (consciemment ou non, librement ou non). La "maîtrise", le "professionnalisme" viennent de l'acquisition d'une certaine conscience, d'une certaine autonomie, d'un certain engagement personnel, etc. Enfin l'ingénierie humaine propose des moyens pour concevoir et conduire des processus de transformation (création, réalisation, changement, etc.) qui vont constituer le déroulement de l'action proprement dite dont toute la complexité dans la réalité repose sur le travail sur le Sens qui s'opère au fond. A partir de moyens généraux : méthodologie générale des cohérences, techniques d'élucidation et de créativité, discipline de centration et de conduite de processus, outils cohérentiel et cartes de cohérences, des méthodologies ad-hoc peuvent être construites. On citera la prospective opérationnelle qui intègre évaluation prospective, scénarios du futur et processus d'élaboration de projets stratégiques, les processus d'appropriation active qui, au-delà de la concertation, visent à ce que les acteurs, groupes et populations concernés s'approprient des projets qui leur soient appropriés. On citera aussi toutes les approches et méthodologies comme le télémanagement, le marketing des qualifications, le commerce des valeurs, la qualification culturelle des projets, la communication mobilisatrice, les

structures de concourance, la qualité qualifiante, la gestion trialectique de l'immatériel, le développement approprié, la recherche vocationnelle, etc. autant de domaines et de disciplines où s'applique l'ingénierie humaine.

[Pratique des cohérences humaines](#)

[Multiples applications](#)

Epistémologie et connaissance

Il est clair que la façon dont nous connaissons le monde et nous mêmes conditionne nos engagements et nos actions. Cependant, s'agissant de notre connaissance elle dépend de ce que nous sommes. La coupure sujet objet, attribuée à Descartes, ne cesse d'osciller vers un tout objet (objectivisme) ou un tout sujet (subjectivisme relativiste) ou encore un tout ratio(nalité) (rationalisme) dont la caractéristique est l'exclusive réductionniste. La théorie des cohérences humaines, avec l'âge du Sens, ouvre des perspectives radicalement neuves, non pas à la place d'autres analyses mais les intégrant et les dépassant. Elle distingue ce que l'on peut appeler conscience de réalité, qui est un procès de réalisation, et conscience de Sens, Sens que nous sommes et qui n'a d'autre lieu que nous mêmes. La connaissance procède de la conscience de réalités et ainsi des différentes dimensions de l'expérience humaine, cette expérience reliant de façon irréductible le mode d'appréhension et le type d'appréhendé. Par exemple le mental nous permet de connaître les formes par les représentations que nous nous en faisons. Les âges de l'évolution permettent de maîtriser des connaissances intégrant de nouveaux plans de l'expérience et ainsi l'âge des représentations a permis, notamment grâce à la Raison, de maîtriser des connaissances par le biais des modèles, formules, lois mathématiques etc. s'ajoutant à l'expérience factuelle, matérielle, corporelle, physique, et s'ajoutant aussi à l'expérience affective, sensible, émotionnelle. Maintenant ces trois plans s'articulent pour aboutir à une connaissance intégrée de la réalité grâce au dépassement qui est l'accès au Sens et qui découvre que la réalité des choses est de nature humaine. Mais alors vient le problème de la conscience de Sens qui n'est plus du même ordre puisqu'elle transcende la connaissance des réalités et accède aux Sens en un lieu qui est le lieu même de la conscience et du Sens, le coeur de nous-mêmes. La conscience de Sens relève d'un autre processus qui a été théorisé ce qui permet de donner des moyens pour y parvenir si les conditions personnelles sont réunies. Toute une "ingénierie du Sens" est alors possible accédant au coeur du réel, là où, par les conSensus, se déterminent les réalités et donc leurs transformations et aussi où se joue le Sens du devenir et du bien personnel et commun. Le Sens de la connaissance humaine est aussi celui de l'action humaine et celui du devenir humain. Il est évident que cela pose de nombreuses questions dont un grand nombre a déjà été résolu tant en "théorie" qu'en pratique. Les ressources proposées ici dans de nombreux domaines en sont issues.

[Théorie des cohérences humaines](#)

[Connaissance](#)

[La trialectique SOP](#)