

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article223.html>

# **Structures et gouvernement des entreprises humaines 3**

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Les structures de concurrence -

Date de mise en ligne : mardi 10 août 2004

Date de parution : 1987

---

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous**

**droits réservés**

---

**Pour mettre en rapport le nouveau modèle avec l'expérience et la réalité des entreprises, sont ici passés en revue une série de problèmes et les solutions qui sont proposés par l'Humanisme Méthodologique.**

### III- PROBLEMES ET METHODES DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

Les principes du gouvernement de l'entreprise permettent, pour chaque responsable, de repenser la raison d'être de son rôle et de le situer parmi les autres. Il se trouve confronté à différents types de problèmes pour lesquels il doit trouver des solutions et les mettre en oeuvre. Pour cela, il usera de méthodes et de techniques pour accroître son efficacité personnelle.

Dans le sens général de la "civilisation de l'entreprise", une façon nouvelle de considérer les problèmes se dessine.

En particulier, de nouveaux rapports entre théorie et pratique sont à établir. Il y a souvent un certain tabou sur la théorie qui est sensée s'opposer à la pratique sinon à la fausser.

Dans l'optique qui est la nôtre ici, la théorie joue son rôle d'éclairer, d'aider au discernement, au repérage de la personne responsable. La théorie l'aide à comprendre et à poser les problèmes. La pratique n'est pas un mécanisme qui se substituerait à lui. Elle est une expression personnelle, facilitée ou médiatisée par des moyens appropriés. Les méthodes, ainsi, ne sont pas des appareillages résolutoires, elles ne marchent pas, ce sont des stratégies de résolution.

La théorie des Cohérences Humaines aide à poser les problèmes généraux des entreprises et ses approches méthodologiques, à entrevoir les démarches de résolution.

Poser un problème ainsi, c'est engager une entreprise de résolution. Le problème est la résultante d'une intention, celle du sujet responsable et de ce qui retient son attention, l'objet de sa préoccupation. Cette résultante est le chemin de la résolution. C'est pour cela qu'on peut dire que tout problème contient sa solution. Il faut le comprendre ainsi, le problème comme sa solution ont même auteur : l'homme responsable. Nous allons donc envisager les principaux problèmes du gouvernement des entreprises humaines qui sont les problèmes des responsables dans l'exercice de leur rôle.

#### 1 - PROBLEMES ET METHODES DE DIRECTION GENERALE DETERMINATION D'UNE POLITIQUE GENERALE

Les problèmes et les méthodes de direction générale sont aussi transposables au niveau de chaque rôle, de chaque responsabilité pour sa propre gouverne.

Nous suivrons ici, pour classer les problèmes et à titre d'exemple, le cohérentiel de l'activité de direction générale sur le modèle de celle d'une entreprise.

Le problème central d'une direction générale est celui de la détermination de la politique de l'entreprise, à la fois pour l'instituer et pour lui donner consistance.

La politique de l'entreprise est l'expression actualisée de sa vocation. Elle pose les problèmes suivants :

### A) Problèmes de discernement.

Il est du rôle de la direction générale de discerner le sens dans lequel évolue l'entreprise ou les sens, multiples, des tendances dans lesquelles elle penche. Ce discernement des sens est nécessaire dans diverses circonstances.

Lorsque il y a lieu de faire le point il faut vérifier et éventuellement ajuster l'orientation effective de l'entreprise en fonction de sa vocation.

Lorsqu'un repositionnement est nécessaire, il faut alors choisir éventuellement une nouvelle orientation en connaissant quels sont les sens potentiels de l'entreprise, ceux de sa cohérence et de sa culture.

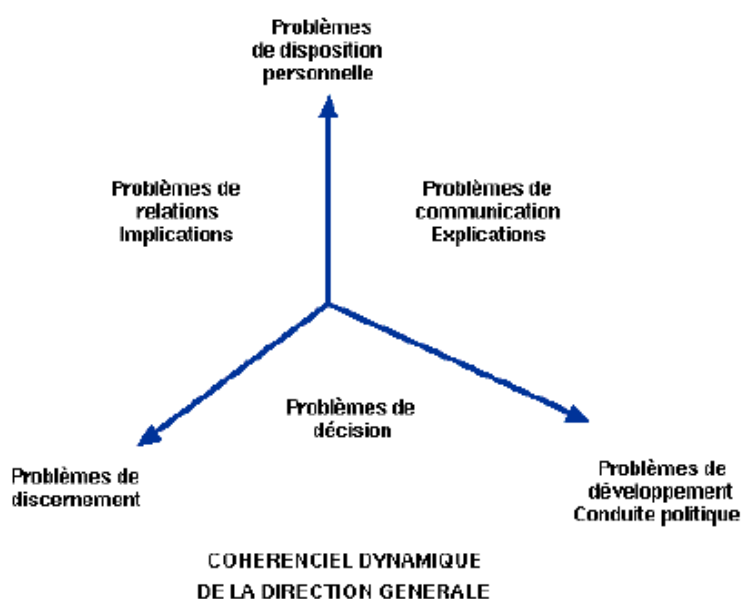
Il est aussi du rôle de la direction générale d'exercer ce même discernement à propos de l'environnement de l'entreprise lui permettant de repérer comment son orientation propre se situe par rapport à celles qui ont cours alentour.

Il faut évaluer alors le positionnement de l'entreprise par rapport à tel ou tel environnement, c'est-à-dire déterminer dans lequel de ses sens l'entreprise se situe ou peut se positionner.

Il s'agit là de la connaissance des tendances de la conjoncture, des tendances politiques, sociales, culturelles, etc. celles des milieux où l'entreprise évolue pour savoir avec lesquelles sa vocation converge ou diverge.

Si on appelle positionnement le choix d'un sens parmi d'autres, le discernement vise toujours à préciser, ajuster ou changer le positionnement de l'entreprise.

D'une façon générale, à partir des situations existantes, le discernement des tendances et orientations en jeu aura pour but, soit le choix ou la confirmation d'un certain sens, soit le renoncement ou encore l'infirmité d'autres sens.



Le discernement dont il s'agit, ne consiste pas spécifiquement à savoir ce qui se passe mais surtout à discerner le Sens ce de qui se passe. Ce travail peut être réalisé de plusieurs manières :

Par repérage des signes d'une tendance par un accès intuitif.

Par différence comparée à partir d'une typologie préétablie des tendances possibles (carte de cohérence).

Par élucidation des sens (analyse de cohérence) et donc des tendances et orientations qu'ils sous-tendent.

L'élucidation des sens fait appel à une conscience profonde, la conscience de sens. Elle est reconnaissance des sens que la situation porte en elle par les consensus qui la sous-tendent.

Ces pratiques de discernement font appel à divers degrés de clairvoyance qui supposent chez le responsable des capacités personnelles suffisantes ou le concours de quelqu'un qui pourra y aider.

### **B) Problèmes de disposition personnelle**

Le sens de l'entreprise que le dirigeant détermine ne peut s'appuyer en dernier ressort que sur la détermination personnelle. Cette détermination implique la personne tant pour le choix du sens de son engagement que pour la tenue de celui-ci. Il en va de l'autorité personnelle, de l'autorité de direction générale. Son assurance, sa fermeté serviront de repère pour les autres responsables. Encore faut-il pour cela que celui qui en assume le rôle s'y retrouve, qu'il sache où il en est lui-même.

Sa vocation personnelle est en question. On ne peut se consacrer durablement à un tel rôle sans un concernement profond et une persévérance marquée. Il s'agit donc d'une maîtrise de soi que le dirigeant peut cultiver. Elle est cependant chaque fois en question lorsque se présente un problème important. Méditation et recueillement sur soi-même sont alors utiles. Mais est aussi utile tout ce qui permet le renforcement du caractère, le jugement, et, spécifiquement, la capacité de prendre position personnellement sur les questions du monde contemporain. Pour qu'il soit homme d'autorité le responsable de direction générale doit être en mesure d'être auteur (et non imitateur) de ses positions et de les tenir.

Il pourra, pour cela, faire un travail de repérage personnel, d'élucidation de sa position vis-à-vis de l'entreprise et des problèmes. En outre, la rencontre avec d'autres personnes d'autorité est de nature à consolider celle du dirigeant. L'autoritarisme est, en la matière, signe de carence dans la maîtrise de soi, compensé par des dispositions réactionnelles plus ou moins rigides. L'autorité est à preuve de solitude qu'il faut pouvoir assumer.

### **C) Problèmes de conduite politique**

Eclairée par le discernement, assise sur l'autorité et le sens de l'entreprise qu'incarne la direction générale, la politique reste à expliciter. C'est un travail de clarification et de formulation destiné à une transmission générale.

Dans la politique générale, il faut que chacun comprenne l'esprit de la vocation de l'entreprise et puisse le traduire dans son domaine propre.

La politique n'indique pas ce qu'il faut faire, ni ce qui va être réalisé, mais elle en exprime l'orientation. La direction générale doit s'assurer de sa transmission, d'une part en la formulant et en la retraduisant selon les problèmes qui se présentent et, d'autre part, en veillant à ce qu'elle soit comprise.

La définition de la politique intègre discernement et disposition personnelle pour pouvoir être explicitée, comprise et tenue comme juste et légitime par tous.

Il ne suffit pas, pour la direction générale, de définir la politique, il faut aussi veiller à ce qu'elle soit tenue par tous ceux qui y concourent.

### D) Problèmes de relations

Le rôle de la direction générale dans ce domaine consiste à reconnaître ce qui va dans le sens de la politique et ce qui n'y va pas. Il faut, pour cela, être sensible à l'attitude des personnes pour pouvoir cautionner ce qui est pertinent et cohérent avec la politique et ne pas cautionner ce qui ne l'est pas. C'est de cette manière qu'un repérage peut être donné et que le personnel peut discerner ce qui participe ou non du consensus sur l'engagement et la vocation de l'entreprise.

La pratique de relations d'ajustement amènera certains à renforcer leur engagement et d'autres à le réajuster ou y renoncer. Ces relations sont importantes avec les proches, responsables de l'entreprise mais aussi avec tous les partenaires importants.

### E) Problèmes de communication

La politique de l'entreprise doit aussi être communiquée. Pour cela, la direction générale aura à en témoigner de façon significative par une parole personnelle mais aussi par des signes symboliques, c'est-à-dire destinés à évaluer le sens. C'est l'enjeu des "grandes messes" ou des déclarations de principe de la direction qui aura à leur donner l'expression et la solennité appropriée pour qu'elles marquent et soient véritablement considérées comme officielles. Le caractère cérémonial de certaines communications renforcera leur valeur symbolique.

### F) Problèmes de décisions

La direction générale n'a que peu de décisions à prendre en dehors de la définition de la politique. Ses décisions ont pour but de confirmer celle-ci par des arbitrages significatifs. C'est particulièrement lorsqu'une ambiguïté se présente ou lorsqu'une décision est à prendre dont on voit pas très bien les conséquences politiques que la direction interviendra pour indiquer le choix qui correspond le mieux à cette vocation. Ces décisions ont donc, avant tout, un caractère pédagogique et serviront en cela de repère d'orientation. En principe, toutes les décisions concernant la vie de l'entreprise sont à prendre par les différents responsables en fonction de la politique qu'ils doivent avoir comprise. Ce n'est donc qu'exceptionnellement que la direction générale aura à intervenir. Cependant il lui est donné d'avoir à valider, confirmer ou infirmer des décisions prises par d'autres, c'est un travail permanent qui est travail personnel du dirigeant et ne doit jamais être le résultat d'un mécanisme décisionnel formel. Les arbitrages sont ainsi assumés en toute responsabilité sans être arbitraires dans la mesure où ils confirment la politique définie.

### G) Méthodologie générale de détermination d'une politique d'entreprise

Il s'agit d'une proposition dont la mise en œuvre dépend de la situation et des personnes. En particulier, elle dépend de la personnalité du responsable de la direction générale. Certaines des phases peuvent prendre une plus grande importance que d'autres, suivant les cas. La vocation de l'entreprise se trouve confirmée et, à nouveau, explicitée par la détermination d'une politique générale. Cependant, il peut être utile, quelquefois, de faire un travail préalable pour l'éclairer (phase 2 de recherche de la vocation ou de la tendance initiale et traditionnelle de l'entreprise).

1) Repérage et éclairage de l'intention personnelle de direction en rapport avec la vocation de l'entreprise (analyse figurative, rencontres, conseil).

2) Discernement des tendances potentielles de l'entreprise, passées et actuelles et des tendances de l'environnement (analyses de cohérences, analyses figuratives, aides de la gestion).

3) Prise de position sur la direction à prendre (recueillement et méditation).

- 4) Formulation explicite en référence à la vocation de l'entreprise ainsi confirmée (créativité, rédaction structurée, rationalisée).
- 5) Transmission auprès des principaux responsables (exposés, présentations).
- 6) Prise en compte des échos et résonances, (réunions, rencontres).
- 7) Réajustement et communication officielle (documentation, illustrations, manifestations).
- 8) Confirmation dans les relations, par des communications complémentaires et des décisions exemplaires symboliques (présence et attitudes significatives).

## 2 - PROBLEMES ET METHODES D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

### ADMINISTRATION DE L'INFORMATION

Nous avons vu que la gestion du domaine de l'entreprise consistait à reconnaître les acteurs et les facteurs appropriés, c'est-à-dire caractérisés par leurs valeurs significatives pour l'entreprise.

Les problèmes de gestion sont donc liés à la connaissance des informations en vue de les mettre au service des différents responsables de l'entreprise. Le terme "administration" veut dire d'ailleurs étymologiquement "au service".

L'administration est, pour l'entreprise, service de l'information et consistance même de la gestion de son domaine.

Les approches modernes de l'entreprise ont bien aperçu cela en assimilant la réalité de l'entreprise à un système d'information. La tendance moderniste cependant oublie que le système d'information ne vaut que pour les personnes et responsables en fonction de leur considération de la réalité et n'a pas de valeur absolue.

L'information, donnée, est une "donnée significative" qui répond à une attente, l'attente de quelqu'un. Il n'y a pas d'information sans que quelqu'un lui donne sens et on ne peut pas dissocier complètement l'information de l'attente à laquelle elle peut répondre. Une donnée qui n'est pas significative est insignifiante et, à la limite, n'existe pas pour l'entreprise.

On appellera système d'information ce qui permet d'accéder à la réalité de l'entreprise, c'est-à-dire à la connaissance. C'est donc un moyen de connaissance.

La question consistera ainsi à établir des systèmes d'information et à les administrer, c'est-à-dire les mettre au service de leurs usagers.

Ceux-ci peuvent être tous les acteurs du domaine de l'entreprise, les responsables, mais aussi ceux qui lui sont périphériques, collaborateurs occasionnels, services publics, autres entreprises, clients, fournisseurs, etc...

Leurs attentes, auxquelles l'information répond, est toujours celle d'une connaissance en vue d'usages multiples et par exemple en vue :

D'effectuer des analyses, diagnostics, etc...

De choix et de décisions d'orientation.

De représentation ou de conception des choses.

D'organisation et d'actions.

D'appréciation ou d'évaluation.

De réalisations.

Il s'agira, pour la responsabilité de gestion, d'administrer une sorte de centre d'information consistant, d'une part, à élaborer les informations appropriées et, d'autre part, à les faire connaître, c'est-à-dire à aider à leur accès et tout ceci par les systèmes d'informations appropriés.

Le domaine de l'entreprise est l'ensemble complexe qui constitue son univers, centré sur son métier, avec des acteurs, proches ou plus lointains, et des facteurs importants ou plus secondaires.

On pourrait chercher à en faire une description a priori et construire un système d'information qui rendrait compte objectivement et absolument de la réalité de ce domaine. Ceci est tout à fait illusoire et ce serait encore une fois ignorer que la réalité n'est connaissable qu'à partir de l'intention de connaître de quelqu'un et que son regard, subjectif, lui donne à voir la réalité en conséquence.

c'est bien là un des problèmes majeurs qui nous oppose au modernisme. Il fait, en effet, facilement abstraction de l'homme comme sujet de connaissance et comme auteur de ses entreprises. Si on enlève les hommes, il n'y a plus d'entreprise et donc plus de domaine.

On a souvent tendance, en matière de gestion, à utiliser des modèles d'analyse tout faits. On ne prend pas garde ainsi qu'ils ne correspondent qu'à un certain regard sur la réalité qui n'est pas forcément compatible avec celui de l'entreprise et avec ce qui a sens pour elle, c'est-à-dire le sens de son engagement.

S'il y a des normes sociales (par exemple comptables), il faut bien considérer que leurs analyses dépendent sans doute aux attentes d'acteurs à satisfaire mais n'excluent pas d'avoir ses propres systèmes d'information, c'est bien ce qui se passe souvent mais d'une façon ambiguë. Par ailleurs, il est catastrophique de vouloir établir a priori un système d'information général automatisé qui fasse abstraction de la multitude des attentes ou qui les réduise au point de vue d'un seul sous-prétexte d'objectivité.

C'est en fait la marque d'un totalitarisme que les services de gestion ou ceux de l'informatique ont quelquefois tenté de mettre en place. Lorsque les acteurs sont responsables, ils ne s'y retrouvent pas et n'ont d'autre moyen que de détourner la difficulté par des systèmes d'information parallèles. Ainsi, il se dépense beaucoup d'énergie dans de nombreuses entreprises à vouloir d'une part "machiner" un système d'information sur le modèle de la mécanisation ou de la robotique, et d'autre part à s'en défendre pour les acteurs responsables tout en assumant leur propre gestion parallèle.

C'est bien l'un des problèmes de la gestion d'une entreprise moderne que de se préserver des modèles d'information étrangers ou entièrement standardisés qui procurent des informations fausses de la réalité de l'entreprise. Ils contribuent plus à la désinformation qu'à l'information.

Nous aurons à envisager les problèmes de "cohérence" des systèmes d'informations de l'entreprise et aussi le rôle des moyens informatiques modernes, instruments de gestion d'une grande utilité s'ils sont compris comme moyens d'un service, l'administration de l'information.

La réalité du domaine de l'entreprise est connue par les informations significatives. Celles-ci ne sont telles que

par rapport à l'attente de quelqu'un.

En fait, tous les acteurs peuvent avoir des attentes vis-à-vis de l'entreprise, prise globalement, et plus particulièrement centrées autour de leur objet de préoccupation principal.

Ainsi, ce qui est d'importance majeure pour l'un ne l'est pas pour l'autre, ce qui est significatif pour l'un peut ne pas l'être pour l'autre.

Il y a donc autant de "réalités" de l'entreprise que d'observateurs et il faudrait autant de systèmes d'information pour y accéder.

Personne, dans l'entreprise n'a véritablement besoin d'en connaître la réalité dans tous ses détails sauf lorsqu'il n'y a qu'un seul entrepreneur.

Le système d'information général de l'entreprise est donc à concevoir comme résultant des systèmes particuliers qui répondent à des attentes particulières des acteurs, y compris de la direction générale. Par contre, l'administration de l'information aura, non seulement, à gérer les systèmes de gestion particuliers mais aussi à assumer leur cohérence globale et ainsi à établir les intégrations nécessaires.

Avant tout, c'est aux attentes particulières qu'elle aura à répondre. Nous ne procèderons pas à un inventaire de ces attentes mais nous renverrons simplement au fait que ces attentes sont en rapport avec les rôles des acteurs vis-à-vis de l'entreprise et, spécifiquement, à ceux de son gouvernement.

### **A) Méthodologie générale d'administration des systèmes d'information**

Il nous faudra distinguer deux choses, l'institution du système et sa gestion proprement dite.

#### **Institution d'un système d'information**

Un système d'information est la réponse à une attente particulière. Il nécessite la détermination des objets et leurs caractéristiques significatives auxquelles il faudra accéder.

Son élaboration va donc demander :

Le discernement de la signification d'une attente.

La discrimination des éléments significatifs.

La conception d'une méthode de mise à disposition des informations relatives à ces éléments.

L'attente et sa signification.

C'est la première étape indispensable. Elle consiste à faire émerger la signification de ce qui est souhaitable pour l'utilisateur. Pour cela, il faudra le plus souvent l'aider à élucider ses propres besoins en fonction de l'intention et de la responsabilité qui sont les siennes. Le discernement et l'écoute sont indispensables, ne serait-ce que pour que l'homme de gestion ne projette pas ses propres interprétations. Il est nécessaire aussi que le sens de sa demande soit clair pour l'utilisateur, ce à quoi l'homme de gestion peut aussi aider.

L'analyse de l'attente amènera aussi à fixer, avec lui, l'objet de préoccupation central de l'utilisateur, caractéristique de son domaine.

Il y aura, par exemple, les informations clients, vente, stocks, paye, projets, etc... A chaque fois, c'est un système d'information particulier qu'il y a à concevoir.

L'analyse discriminante des éléments significatifs.



Le domaine d'intérêt ainsi marqué, il faudra en distinguer les éléments significatifs à propos desquels l'information sera utile. Il faut pour cela procéder à des analyses, des études pour mettre en évidence et distinguer les éléments. Un inventaire de ceux-ci et de leurs rapports pourra ainsi être établi de façon à les hiérarchiser par ordre de valeur et d'importance et selon leurs compositions ou décompositions. C'est la signification de la demande qui peut seule permettre cette distinction.

C'est illusion de croire que l'on peut caractériser un client sans discerner de quel point de vue on se place et quelle est la signification qu'on lui donne dans la connaissance que l'on cherche. Cette naïveté est la source de complications extrêmes dans les systèmes d'informations et surtout dans leur pertinence vis-à-vis de leurs utilisateurs.

Ainsi, la notion de client n'est pas la même pour le comptable qui se préoccupe du réglage des factures, pour le juriste qui doit considérer la personnalité juridique à laquelle il a à faire, pour le commercial qui négocie un marché avec un responsable, pour le vendeur qui est en correspondance avec un acheteur, pour le livreur en rapport avec des réceptionnistes et pour un réparateur du service après-vente en contact avec l'utilisateur. S'il s'agit d'établir un simple fichier-client, celui qui est valable pour l'un risque d'être invalide pour les autres.

La rationalisation du système d'information.

A partir de la signification de son usage et de l'inventaire des éléments significatifs et de leurs rapports, il est maintenant possible de concevoir le système d'information. Celui-ci doit être entièrement envisagé dans la logique de son utilisation. C'est, nous l'avons dit, un moyen pour l'utilisateur d'accéder au domaine qui l'intéresse par le biais d'informations significatives à propos de ces éléments.

Le système doit donc permettre cet accès avec la plus grande pertinence (à temps, à un coût convenable) de façon à ce que les informations soient compréhensibles et utilisables.

Il y a donc une certaine pédagogie à inscrire dans la conception d'un système d'information pour aider l'utilisateur à prendre connaissance de ce qui lui sera utile. Les informations devront être rendues intelligibles à l'usager. Cette conception du système d'information implique obligatoirement la constitution de l'information, sa concentration ou stockage (enregistrement) et sa consultation intelligente.

Cette conception doit être obligatoirement validée par l'utilisateur (ou le groupe d'utilisateurs sous la responsabilité du demandeur).

Il s'agit d'un travail de rationalisation qui s'appuie sur les moyens disponibles, informatiques notamment (ordinateurs, télécommunications, systèmes experts, bureautique, etc...). Cette conception se fera le plus souvent par étapes, scénario de principe d'abord et conception technique ensuite. Des méthodologies existent pour cela, mais il faudra veiller à ne pas s'enfermer dans des modèles tout faits.

La conception du système d'information sera suivie d'une rationalisation consistant à mettre en place les moyens et procédures de sa mise en œuvre ultérieure (matériels et logiciels informatiques, modes d'emploi, formations des utilisateurs et des gestionnaires du système, essais et mises au point).

On veillera tout particulièrement à ce que la conception et les moyens soient suffisamment souples pour suivre l'évolution du domaine et du champ d'information pour lesquels les éléments significatifs peuvent changer en fonction de l'activité de l'entreprise et de son développement.

La conception et la rationalisation d'un système d'information constitue un projet dont la conduite peut être encadrée par des chefs de projets compétents.

**Gestion du système d'information.**

En dehors de l'évolution du système lui-même, la gestion du système d'information consistera principalement à l'alimenter en information et à les gérer de façon convenue.

L'élaboration de l'information est le deuxième type de problème de l'administration du système. Cette élaboration consiste en trois choses :

L'analyse qualitative ou qualification des éléments.

L'analyse quantitative ou quantification des éléments (l'une et l'autre reviennent à les "prendre en compte", les comptabiliser.

La présentation des résultats d'analyse sous forme informative : États, tableaux, journaux, listes, fichiers, etc...).

Une collection de chiffres ne fait pas une information. Ce n'est qu'en les inscrivant dans une présentation, un classement selon leurs qualifications que cela devient une information significative.

Nous n'insisterons pas ici sur l'analyse quantitative pour laquelle il existe de nombreux outils de mesure statistiques ou de calcul. Soulignons, cependant, que l'on ne peut dénombrer que des éléments "qualifiés" sinon les comptes n'ont aucun sens. Compter des hommes par exemple, n'a de valeur que comme mesure d'une signification, ce sont des clients, des collaborateurs, etc... et dans chaque catégorie leur qualité qui les rend intéressant est celle-ci ou celle-là.

On ne peut compter valablement que ce qui vaut, c'est-à-dire ce que l'on peut quantifier sur la base d'une différenciation qualitative, significative de l'intérêt porté.

Nous insisterons particulièrement sur l'analyse qualitative pour laquelle les pratiques sont le plus souvent empiriques et les méthodes rares.

Il est clair que le souci du qualitatif se heurte à ce manque d'outil et de savoir faire dans les entreprises. C'est plus alors le "flair" ou les "usages" qui régissent le problème. Comment différencier les valeurs, les motivations, les qualités humaines, et même les qualités d'un produit ? Cela pose encore un problème qui comporte la question de la notion même de qualité ou de qualificatif et celle des pratiques d'évaluation, tant pour les acteurs que pour les facteurs de l'entreprise.

Or, la qualité est ce par quoi nous appréhendons les choses, l'affectation réciproque entre nous et elles. C'est principalement par la sensibilité que nous pouvons les différencier et les apprécier.

Tout d'abord, la qualité est une notion relative où les qualités d'une chose sont l'expression de ce qu'elle signifie pour nous, c'est-à-dire de son sens. C'est ainsi que le sens de l'entreprise détermine son échelle de valeur qualitative.

La différenciation qualitative consistera donc à discerner les différentes significations des choses pour apprécier celles qui conviennent à l'orientation de la considération que nous en avons ou du rôle que nous en attendons.

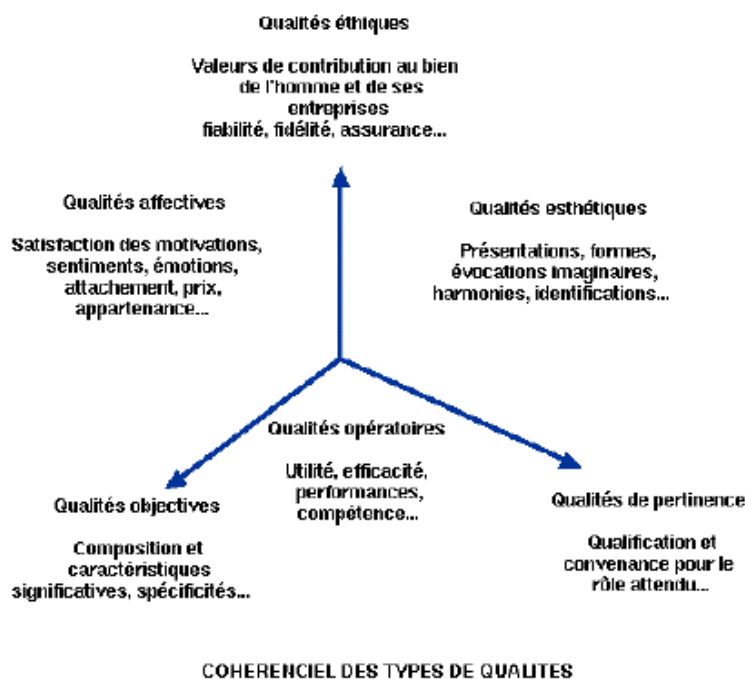
On procédera ainsi pour des analyses qualitatives de marchés (motivations) de situations, de produits, de moyens, de réalisations et aussi des acteurs (clients, collaborateurs, partenaires, etc...), individuellement ou collectivement.

En outre, les qualités se distinguent par leur mode de manifestation. L'analyse cohérente est pour cela très utile. Elle permet d'établir une typologie des qualités qui, ensemble, forment la qualité de l'objet d'analyse. Le

schéma suivant représente cette typologie.

Le responsable de la gestion et ses collaborateurs après avoir évalué les qualités des éléments significatifs préalablement définis pourront en effectuer des mesures ou des pondérations quantitatives, permettant ainsi notamment la connaissance de la richesse du domaine considéré ?

Il restera à présenter les résultats d'analyse pour les rendre intelligibles par le canal du système de gestion où ces informations seront intégrées.



### 3 - PROBLEMES ET METHODES DE DEVELOPPEMENT PROJETS ET PLANS STRATEGIQUES.

Le développement de l'entreprise est la résultante de la conjonction d'une vocation et d'un domaine, d'une politique et d'un marché. Il est aussi, de ce fait, l'accomplissement de potentialités, celles que porte le tissu relationnel de l'entreprise, celles de sa culture.

Le développement suit si toutes les bases en sont fermement établies. Cependant, il est utile d'en avoir une sorte de carte, un plan qui permette d'évaluer à tout moment où on en est. Les vicissitudes dans le développement proviennent surtout de modifications de ses bases. Il y a lieu alors de réviser les cartes et de prévoir l'évolution des activités en conséquence.

La conduite du développement procède par anticipation-pilotage. En univers constant (cas fictif) la conduite du développement est très simple et se réduit à un contrôle de routine.

C'est en situation fluctuante, temps de crise, mais aussi signe de vitalité de l'entreprise que se posent les véritables problèmes de développement.

Tout d'abord, nous savons, d'après la structure cohérentielle des entreprises, qu'il y a deux variables principales :

- La vocation, traduction du sens de l'engagement de l'entreprise, est exprimée dans sa politique générale.

- Le domaine, centré sur un métier, service d'une demande dont le sens est le même que celui de l'offre de l'entreprise suivant sa vocation.

Ces deux variables, de par le développement antérieur, se conjuguent pour former une entreprise. Tous les facteurs et acteurs de son domaine sont mobilisés dans le même engagement général. La communauté d'entreprise forme une culture qui en porte les potentialités. Ce sont les potentialités de son développement. Leur actualisation sous forme de projets et réalisations diverses en constitue l'accomplissement.

A partir de ces données nous pouvons envisager trois types d'évolution du développement. A chaque fois des projets et des stratégies nouvelles et la réalisation du plan de développement doivent être établis.

Les problèmes de relance. Ils visent simplement à un meilleur accomplissement des potentialités sans changement des bases.

Les problèmes de changement. Ils proviennent d'une mise en cause du métier, sans changement de vocation, par la modification des conditions de son domaine d'activité.

Les problèmes de conversion. Ils sont issus d'un ajustement de politique, changement de vocation (donc de sens) de l'entreprise.

Nous allons examiner les problèmes et méthodes stratégiques dans ces trois cas selon une démarche séquentielle :

L'élaboration de projets et stratégies ad-hoc précèdera à chaque fois, la planification qui est réalisation du plan et, bien sûr, la conduite de sa mise en oeuvre.

Soulignons d'abord que tout projet, toute stratégie, tout développement déploie l'originalité de l'entreprise. Il est vain de chercher des stratégies toutes faites. Au mieux des stratégies existantes peuvent servir de sources d'enseignement et d'inspiration. Evacuons aussi les pseudo-stratégies qui ne sont que manipulations ou coups spéculatifs ainsi les réductions de la notion de stratégie aux modèles guerriers ou à ces "choix stratégiques" qui, en réalité, découlent d'une stratégie implicite dont ils sont supposés être conséquences.

### **A) Les stratégies de relance.**

Le cours du développement, comme on l'a vu, tend à épuiser le dynamisme potentiel tout en accomplissant ses réalisations. Ainsi peuvent se constater des ralentissements qui peuvent à l'extrême aller jusqu'à une dépression de l'entreprise. Par ailleurs, au cours du développement, l'évolution du domaine et de son économie peut conduire à des dysfonctionnements ou à des dégradations des performances par rapport à leur optimum, de même qu'elle peut présenter des conditions nouvelles, non essentielles, mais suffisantes pour demander une révision des activités ou des structures.

Ainsi, périodiquement, peut apparaître la nécessité d'une relance du développement qui, selon les cas, peut prendre des formes différentes :

Redéploiement pour tenir compte de conditions nouvelles.

Restructuration pour accompagner une évolution de la dynamique de développement.

Expansion pour accroître l'ampleur du développement.

Recentrage pour éviter les dispersions et concentrer l'activité sur l'essentiel.

Dans tous ces cas le principe est le même, le développement est toujours une actualisation de l'existant, un aménagement de la situation présente. Le plan de développement et la stratégie sont toujours homologues du problème posé, c'est-à-dire ici, de la situation actuelle et de la relance qu'elle réclame.

La situation actuelle est toujours la base sur laquelle se fonde et se construit le développement. En l'absence de modifications significatives des dimensions fondamentales de l'entreprise (vocation, métier), c'est donc la situation actuelle qui porte les potentialités de ce développement. La stratégie en exprime les articulations selon une logique et des conditions qui sont elles-mêmes homologues de cette situation, envisagée dans la perspective de sa relance.

Une stratégie n'est pas forcément quelque chose de compliqué. C'est surtout un ensemble subtil de dispositions à prendre ici et là dans l'entreprise, de manière à influencer ou canaliser le cours du développement.

Cependant, la stratégie doit tenir compte à chaque fois de la totalité de l'existence de l'entreprise. On se trouve là, devant un problème difficile dans la mesure où l'analyse des éléments de la situation de l'entreprise avec son contexte entraîne un très grand nombre de paramètres plus ou moins bien connus et dont on ne peut prétendre faire le tour pour les intégrer. Cela pose le problème de la maîtrise de la complexité. Il y a, à ce propos, diverses approches qui à notre avis sont des impasses :

Celles qui cherchent à modifier l'entreprise et la traiter comme un mécanisme dont les réactions seraient relativement déterminées. On n'en a jamais fini de décrire le système de l'entreprise et la tendance est d'abandonner les paramètres inconnus et en tout cas ceux difficilement objectivables.

Celle qui cherche à extraire quelques paramètres du développement antérieur et à les extrapoler dans le futur.

Celle qui consiste à établir intuitivement une vague stratégie et à se fier à une improvisation éclairée. Ce n'est pas la plus mauvaise mais aucune maîtrise, aucun contrôle de la pertinence des dispositions stratégiques ainsi imaginées ne peuvent se faire.

La théorie des Cohérences Humaines, avec le principe d'homologie (équivalence de sens), offre des techniques d'intégration de la complexité qui peuvent servir, soit à la compréhension et au diagnostic global de la situation, soit à la conception et l'élaboration d'un scénario stratégique. Ce sont l'analyse figurative et la créativité générative.

Elles se fondent sur le fait que comme l'entreprise, la stratégie de développement est l'expression de l'engagement personnel de l'entreprise. Se remplaçant la source de l'une (le sens de l'entreprise) se retrouve la source de l'autre (la logique stratégique).

Ainsi une analyse peut permettre de dégager une compréhension synthétique de la situation actuelle, de faire un diagnostic général. Il faudra ensuite concevoir, inventer, découvrir, un scénario stratégique qui réponde à la logique potentielle de la situation présente. Cette logique, exprimée en principes stratégiques, est celle selon laquelle on pourra établir un plan.

La stratégie de relance est l'expression d'une logique de transformation de la situation actuelle selon ses propres potentialités. Elle sera exprimée dans les termes spécifiques du problème posé et présentée sous forme de projets ou de schémas directeurs selon les cas.

### **B) Les stratégies de changement**

Il s'agit là de la mise en cause du "métier" de l'entreprise donc du service qu'elle offre en réponse à une demande. La vocation reste inchangée dans cette hypothèse ainsi que la politique générale de l'entreprise, mais les conditions d'application, elles, changent.

Nous distinguerons trois cas :

L'actualisation du métier, liée à une évolution des possibilités de service (technologiques par exemple) et de la précision de la demande. Cela demandera une stratégie d'innovation pour l'entreprise.

Le changement conjoncturel de la demande, liée à une évolution du marché ou du public, soit pour aborder de nouveaux secteurs, soit à la suite d'une manifestation conjoncturelle qui amène un réaménagement de la demande à laquelle l'entreprise a vocation de répondre. Cela entraînera notamment un réaménagement de son domaine qui implique pour l'entreprise une stratégie de réadaptation.

Le changement de métier, problème plus profond qui remet en cause tout ou partie du domaine de l'entreprise. Ce peut être à la suite d'une disparition probable de la demande ou de la possibilité d'y répondre ou encore d'une transformation radicale de celle-ci vers d'autres demandes. Les métiers aujourd'hui, y compris ceux des entreprises, vivent des bouleversements de plus en plus rapides à tel point qu'il est difficile d'envisager qu'un homme mais aussi une entreprise gardent le même métier tout au long de leur existence. Cela n'empêche pas, pour autant, de conserver sa vocation. Une stratégie de mutation ou de diversification sera alors nécessaire pour préparer le changement de développement de l'entreprise.

Dans ces trois cas les mêmes principes sont à retenir :

- Le développement est toujours la poursuite de l'histoire de l'entreprise et une actualisation de ses potentialités. C'est, au-delà des formes conjoncturelles, par une reconnaissance approfondie des potentialités historiques de l'entreprise que pourront se dégager de nouvelles actualisations, dans de nouveaux métiers, savoir-faire, produits, services, etc...

Une stratégie sera toujours homologique de l'histoire de l'entreprise et de ses potentialités, actualisées différemment. Un diagnostic de ces potentialités historiques peut être utilement effectué, pour en comprendre les principes en partant du développement passé de l'entreprise.

- Le développement devra être fonction des perspectives de changement du domaine et du métier. Cela suppose un travail de prospective qui permette de se donner des objectifs à terme, réalistes.

Attardons-nous sur cette question de la prospective. Il ne s'agit évidemment pas de divination mais d'une tentative de discernement de l'évolution relative des tendances et de leurs possibles actualisations à terme. Ici, c'est le métier qu'il s'agit plus précisément d'analyser prospectivement pour que l'entreprise puisse se situer par rapport à cette évolution et se donner un projet en conséquence.

Le travail de prospective se rapporte donc d'abord au métier c'est-à-dire au service rendu, en réponse à une demande sociale.

Dans l'entreprise, la prospective peut avoir plusieurs objets mais on a intérêt à la centrer sur son objet principal ou sur ce qui peut devenir objet central de son domaine. Il s'agira alors de chercher à dégager les tendances du contexte, à évaluer leurs évolutions relatives pour situer le positionnement de l'entreprise en face d'hypothèses conjoncturelles réalistes.

Tout d'abord, dégager les grandes tendances, doit se faire de façon différentielle, pour pouvoir caractériser les unes relativement aux autres et différencier, par exemple par des scénarios contrastés, les hypothèses conjoncturelles ressortissant des unes et des autres. Il faudra, en premier lieu, identifier ces tendances qui, au

fond, sont les sens possibles de l'évolution des choses.

L'analyse de cohérence permet pour cela une grande profondeur de discernement, sans égale, et une différenciation très fine des tendances.

Il est possible, ensuite, de dégager des critères significatifs et différentiels de chacune des tendances érudites puis, par voie d'enquête par exemple, ou par un observatoire de conjoncture, à en suivre l'évolution et la pondération. Ainsi peut se dégager un profil conjoncturel prospectif.

Chacune des tendances, ou celles qui paraissent les plus intéressantes pour l'entreprise, peuvent être illustrées par la projection d'un scénario significatif.

S'il est plus facile de se situer dans le sens du courant dominant, ce n'est pas forcément celui de la vocation de l'entreprise. Elle aura à assumer sa convergence ou sa divergence avec les courants dominants et en tirer les conséquences pour son développement. C'est là la responsabilité de son engagement.

Dans certains cas d'ailleurs, dans un contexte restreint ou pour des entreprises puissantes, cet engagement de l'entreprise peut retentir sur la conjoncture et relancer la tendance correspondante.

C'est en tout cas sur celle qui correspond à sa vocation propre que l'entreprise doit établir un scénario prospectif qui lui permette de se fixer quelques objectifs.

- Enfin le développement se base sur les conditions de départ de la situation actuelle de l'entreprise. Il est utile, à aussi, d'en faire l'analyse.

C'est en effet le terrain initial sur lequel la stratégie de développement s'engagera et à partir duquel le plan de développement aura à prévoir les changements à intervenir.

Ainsi ce diagnostic actuel, rétrospectif, détermine les bases à intégrer pour concevoir la stratégie de développement dans chacun des trois types de cas indiqués plus haut.

La stratégie ad-hoc à obtenir peut, à aussi, s'exprimer en termes de projets, de schémas directeurs ou de scénarios de principes. Les principes stratégiques serviront à la mise à jour du plan de développement de l'entreprise comme dans le cas des stratégies de relance.

### **C) Les stratégies de conversion.**

Elles correspondent à un changement de politique. Le problème se pose par exemple lorsque la politique est floue, mal définie et, qu'en fait, il apparaît que plusieurs politiques sont poursuivies simultanément. Il s'agit donc, principalement, d'un réajustement politique avec un approfondissement de la vocation et la détermination d'une politique générale claire.

La stratégie de développement sera alors homologue de cette politique et aussi des potentialités culturelles de l'entreprise. Elle consistera :

A renforcer l'actualisation des potentialités convergentes avec la politique nouvelle

A prévenir l'extinction des autres dynamiques, anciennement à l'oeuvre.

Le changement de vocation, et donc de politique générale, peut résulter d'un changement de responsable de la direction ou d'un repositionnement, par exemple du à une évolution des tendances conjoncturelles qui ne permet pas de poursuivre l'activité antérieure de l'entreprise.

Dans tous ces cas, il est clair qu'il ne peut y avoir de stratégie de développement sans qu'une politique nouvelle soit déterminée par la direction générale.

A partir de là il faut remarquer qu'un tel changement de politique touche au consensus même de l'entreprise, celui-ci, portant sur les différents sens de sa cohérence, constitue l'essence de ses potentialités et de sa culture propre dont un sens particulier deviendra celui de sa nouvelle vocation.

Les stratégies de conversion, ajustements ou reconversions du développement, devront intégrer cette évolution du sens du consensus.

Pour cela on peut envisager deux approches :

L'établissement d'une stratégie homologue de la politique générale (créativité générale) et intégrée empiriquement à la culture de l'entreprise (méthode participative, projet d'entreprise, plan de développement collaboratif en participation).

L'élucidation des potentialités culturelles de l'entreprise (analyse de cohérence) suivie d'un positionnement de la politique générale pour repérer la tendance culturelle correspondante et ses potentialités spécifiques.

La stratégie sera conçue par homologie sur la base de cette tendance culturelle différenciée dont les potentialités auront pu être par ailleurs analysées.

La caractéristique de ces stratégies de conversion est qu'elles impliquent profondément l'entreprise dans sa culture même, dans son tissu relationnel et son dynamisme. Elles nécessitent beaucoup de prudence et une participation progressive des partenaires dont l'engagement est remis en question et qui peut conduire à des redistributions de rôles importants.

La dimension d'animation de la stratégie sera primordiale et les principes de gouvernement correspondants devront être intégrés sous peine d'échec ou de traumatisme grave pour l'entreprise.

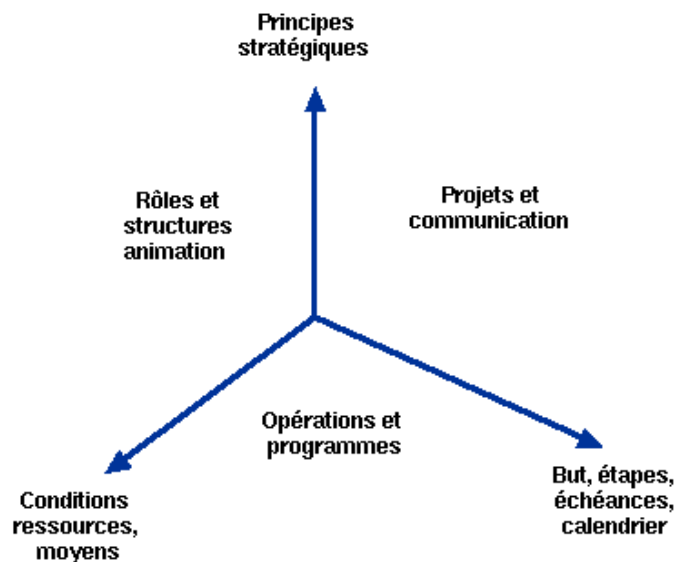
A partir des différents problèmes de développement envisagés, relances, changements, conversions et des types de cas étudiés, on aboutit d'abord, selon des voies diverses, à l'élaboration d'une stratégie de développement. Il va falloir l'intégrer ensuite au plan de développement de l'entreprise pour en assurer la continuité ainsi que les évolutions.

Le plan est une préfiguration de ce développement, ou du moins, de ses étapes et modalités importantes. Il intègre l'activité de tous les secteurs de l'entreprise et implique son gouvernement.

Qu'il soit établi ou réactualiser, le plan de développement ne peut être défini sans la participation des responsables concernés, ceux qui, en fait, réalisent le développement qu'il s'agit ici de définir et de conduire.

Le plan de développement est obtenu en appliquant les principes stratégiques à tous les plans de l'entreprise. Ainsi, les parties comme le tout du plan doivent être homologues, bien que de nature différente.





On peut utiliser le cohérentiel pour déterminer les composantes d'un plan de développement à définir.

L'élaboration du plan demande le travail des responsables compétents de chaque secteur pour tirer les conséquences pratiques de la stratégie.

La mise à jour du plan d'entreprise peut ainsi être réalisée, soit périodiquement, soit exceptionnellement, à chaque fois qu'une nouvelle stratégie est élaborée, que ce soit globalement pour l'entreprise ou pour un secteur particulier.

Ce plan n'est pas un programme de travaux mais il peut en contenir. En tant que plan stratégique, il n'a pas à tout prévoir. Cependant, il intègre la mise en oeuvre pratique des principes stratégiques mais prévoit des réalisations périodiques ou aléatoires en fonction de l'évolution des stratégies ou des conditions de réalisation du développement.

Il s'agit donc d'un plan stratégique et la formule de la mise à jour régulière est bien illustrée par la pratique des plans glissants, plans à trois ou cinq ans révisés tous les ans et prolongés d'un an ou plus. Mise en oeuvre et conduite du plan.

La mise en oeuvre du plan est la poursuite des activités de l'entreprise compte tenu des dispositions nouvelles envisagées. Pour cela, il est nécessaire que tous les participants connaissent la mission qui leur incombe spécifiquement, sans forcément connaître tous les plans.

La conduite de la réalisation du plan stratégique consistera d'abord à dégager de celui-ci des indications spécifiques destinées à chaque responsable concerné, puis à les faire intégrer de façon à ce qu'elles soient effectivement mises en oeuvre.

Ces indications, leur élaboration et leur transmission, constitueront une partie importante de la conduite du plan et des projets. Elles serviront aussi de base de contrôle pour suivre l'évolution des réalisations. Le contrôle de la mise en oeuvre des indications permet ainsi, à la fois, de s'assurer de leur prise en compte et de détecter les écarts par rapport au déroulement prévu. Ces écarts donneront lieu à des réalisations improvisées du plan si elles sont mineures ou à des réalisations majeures entraînant à nouveau le cycle d'élaboration stratégique et de mise à jour du plan.