



HAL
open science

Recherches sur le langage du Chef d'entreprise comme facteur d'impulsion et mode de gouvernement

Marie-Dominique Troyon

► **To cite this version:**

Marie-Dominique Troyon. Recherches sur le langage du Chef d'entreprise comme facteur d'impulsion et mode de gouvernement. Humanisme et entreprise, 1992, 1-2, pp.1-108. hal-02489381

HAL Id: hal-02489381

<https://hal.sorbonne-universite.fr/hal-02489381>

Submitted on 24 Feb 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le langage du chef d'entreprise comme facteur d'impulsion et mode de gouvernement

par

Marie-Dominique TROYON

Maître de Conférences

Université Paris IV Sorbonne (CELSA)

AVANT-PROPOS

L'article qui est présenté au lecteur est une synthèse des recherches effectuées dans le cadre d'une thèse d'habilitation portant sur le langage du chef d'entreprise comme facteur d'impulsion et mode de gouvernement.

Afin de donner la mesure de l'étude entreprise, précisons que cet important travail comporte quatre tomes, les deux premiers (839 pages) traitent du sujet proprement dit, le troisième (337 pages) est consacré aux annexes et le quatrième (330 pages) est un dictionnaire analytique du corpus des mots clés.

On comprendra, dès lors, la difficulté d'opérer une synthèse permettant à la fois de rendre compte du travail de recherche et des réflexions qu'il pouvait engendrer ; ce n'est pas le moindre mérite de l'auteur que d'y être parvenu.

La première partie de cette synthèse va donc porter sur le Verbe au sens large du terme puis, plus précisément, sur le message et l'expression de la pensée ; mais il allait de soi d'étudier, dans le même temps, le rôle de ce langage dans l'action quotidienne et en particulier son impact dans les différents secteurs des activités économiques, sociales et de recherche de l'entreprise.

Ainsi donc le lecteur, après avoir pris connaissance du terrain constitutif de la recherche comprenant l'analyse des messages, en rapport avec l'action quotidienne, sera conduit dans une seconde partie - que publiera le prochain numéro - à l'analyse des modes de pensée et des expériences de langage révélateurs des formes de l'action.

Le caractère exemplaire de cette étude justifiait que notre publication lui ouvre ses colonnes, persuadé de l'intérêt qu'elle présente au niveau des rapports établis entre le Verbe et la vie même de l'Entreprise. Sans doute existe-t-il dans d'autres sociétés des liens similaires à ceux qui ont été mis en exergue dans cette recherche, mais le caractère novateur et inédit à la fois du constat et de ses implications confère à l'ouvrage une suffisante originalité pour que nos lecteurs puissent prendre prioritairement connaissance de ces "bonnes feuilles".

Charles-Pierre GUILLEBEAU

**RECHERCHES SUR LE LANGAGE DU CHEF
D'ENTREPRISE COMME FACTEUR D'IMPULSION
ET MODE DE GOUVERNEMENT**

1^{ère} PARTIE : DU VERBE A L'ACTION

Introduction

En arrière-plan des débats médiatiques actuels, un point de convergence : seules les conditions d'une véritable approche de la philosophie et du langage permettent d'avancer dans les discussions, les négociations et les décisions qui concourent à l'harmonie sociale.

"Le sens des mots ne cesse d'évoluer en fonction des habitudes de vie, des ambitions, des paresse, voire des grandes crises que nous traversons, mais laisser s'abîmer le langage peut être lourd de dangers" disait récemment Jacqueline de Romilly (1) : "dans ces temps de crise, tous les mots du vocabulaire moral et politique changent de valeur et de contenu, et les Grecs en avaient déjà fait l'expérience". Cette interprétation d'une crise des valeurs de société se double d'un rappel éclatant de nos responsabilités, car en matière de langage qui ne saurait couvrir ni épuiser totalement la réalité, c'est de la qualité de notre pensée et du bon usage de notre langue d'origine que dépend tout progrès ou déclin.

L'engouement renouvelé pour les Dictionnaires (Trésor de la Langue Française, Dictionnaire de l'Académie Française...), les publications d'anciens ouvrages sur les proverbes montrent combien le Verbe est important : lorsqu'il s'incarne, c'est "l'esprit de civilisation qui surgit du bon sens" (2) ? Platon, Salluste l'avaient déjà

(1) Romilly J. de. - "Quand les mots changent de sens", in *Revue des Deux Mondes*, n° 6, juin 1991, pp. 7-21.

(2) Boutang P. - in *Emission radiophonique Radio Courtoisie*, 1^{er} juin 1992.

constaté : nous perdons la vraie dénomination des choses et si Confucius prônait l'usage du Dictionnaire pour faciliter la concorde des esprits, c'est parce que la maîtrise du langage est signe de la rationalité et que l'un des sens de la parole réside dans sa dimension sociale par la compréhension d'autrui dans un projet commun. La part de l'imprévisible, de l'irrationnel est dans la parole d'autrui. Pour déterminer de véritables territoires de compréhension et d'action, ne faut-il pas aboutir à une forme de consensus qui ne soit pas une caricature de plus dans notre jargon quotidien dévoyé de sa nature propre par les médias ? Plus proche de nous, dans le cadre d'une réflexion sur le mode de fonctionnement du monde industriel et marchand, ne voyons-nous pas se multiplier des sociétés de services informatiques qui s'intéressent à l'entreprise et à son langage ?

C'est dans ce contexte que nous avons été amenée à étudier le langage d'action du Chef d'entreprise comme facteur d'impulsion et mode de gouvernement, au sein d'une entreprise multinationale française, leader mondial dans les secteurs de la Cosmétique Corporelle et du Capillaire (1). Créée au début du siècle (1907), cette entreprise a vu se succéder quatre Présidents (2) à propos desquels, chacun dans l'entreprise, se plaît à dire que la pérennisation de l'action et du langage a constitué un fait remarquable. Les biographies des trois premiers Présidents montrent qu'ils ont travaillé en étroite collaboration, le Président actuel faisant partie d'une nouvelle génération des Cadres dirigeants.

Notre étude se trouvait sous les feux croisés des mouvements qui se dessinent autour du thème de la culture d'entreprise depuis un certain nombre d'années dans les pays à forte croissance économique ; par ailleurs, elle s'insère dans le prolongement des Séminaires organisés sur ce thème au sein de la société (3) et notamment sur le langage. De multiples enjeux forment donc le cadre institutionnel de notre étude : le contenu culturel de l'entreprise reste indissociable de ses origines françaises comme se plaît à le rappeler le second Président, "la société bénéficie de l'image de bien-être et de douceur de vivre à la française" et il nous faudra tenir compte de ce premier paramètre pour mieux apprécier les origines de sa terminologie spécifique. De plus, ce langage "fondateur" s'inscrit dans une tradition orale dominante. Enfin, on ne peut pas ne pas noter que les Présidents ont délibérément choisi la langue française pour leurs réunions internationales.

(1) Société L'Oréal.

(2) Eugène Schueller (1907-1957), François Dalle (1957-1984), Charles Zviak (1984-1988), Lindsay Owen-Jones (depuis 1988).

(3) Rencontres des Dirigeants, L'Oréal, du 8-10 juillet 1985 au 22-25 février 1988.

Notre rôle a donc consisté, dans un premier temps, à mieux connaître les aspects politiques, à comprendre la sensibilité des acteurs eux-mêmes dans l'exercice de leur fonction, à observer, collecter et assimiler les différentes données langagières de l'entreprise.

Dire d'une part que "la vocation de l'entreprise repose sur un besoin fondamental de beauté et de mieux-être, révélé dans toutes les civilisations, défiant ainsi le temps et l'espace et, de plus, ne s'exprimant pas pour tous de façon identique et traduisant des comportements socio-culturels évolutifs" (1) et, d'autre part, que "la priorité d'action de cette entreprise, qui consiste à imposer une véritable quête de la *qualité* (2) et de la *performance* et de proposer des produits *débanalisés* pour être les meilleurs, est une philosophie conçue et vécue dans un climat d'harmonie humaine" (3) nous permet de situer le contexte psychosocial et économique de l'entreprise ainsi que de comprendre le fondement de certaines motivations de ses personnels. Mais nous étions en droit de nous interroger sur la force du langage des Dirigeants, sur leur volonté affichée de "demander aux hommes et aux femmes d'être fidèles à l'entreprise, elle-même étant mobilisée pour leur être *fidèle*" (4). S'appuyaient-ils sur un langage particulier ? Il importait donc de poser les limites naturelles de notre étude qui pourrait être sous-titrée : "comment le Verbe se fait action" ?

Le langage d'action d'un Dirigeant est-il le véhicule nécessaire et suffisant qui permet de passer de la pensée à l'action ? Nous nous sommes limitée à l'étude des trois premiers Présidents ayant participé à la création et à la diffusion de ce langage de fondation dont nous avons des traces (écrites ou orales) suffisantes pour une analyse scientifique, ce qui, évidemment, n'exclut aucune recherche future sur d'autres aspects.

Nous avons effectué une lecture "sélective" des archives, correspondances et discours (internes et externes) des Présidents, lecture étendue aux ouvrages et articles qu'ils ont publiés. Puis nous avons procédé à l'écoute de leurs entretiens avec divers responsables enregistrés dans l'entreprise et conservés dans sa médiathèque

(1) Rencontres des Dirigeants, L'Oréal, du 8-10 juillet 1985 au 22-25 février 1988.

(2) La terminologie de l'entreprise est soulignée en caractère italique dans l'ensemble de l'article. Une liste globale d'un millier de mots et expressions est portée en annexe de la thèse. Méthode d'Analyse de discours et de représentation graphique : applications de la méthodologie conçue par Marie-Dominique TROYON, par MM. Henri DOU et Luc QUONIAM, Centre de Recherche Rétrospective de Marseille - CRRM -, Université Aix Marseille III (voir Thèse d'Habilitation, tome 3).

(3) Documentation générale sur L'Oréal. *Direction de la Communication et des Relations Extérieures*, édition 1990.

(4) Ibid.

interne. Enfin, nous avons eu la chance de rencontrer d'une manière informelle une dizaine de Cadres de l'époque analysée. Cette première approche du langage nous a permis de constituer un vivier de mots-clefs utilisés fréquemment dans un cadre écrit ou oral. Il est à l'origine de notre Dictionnaire analytique du corpus des mots-clefs (1).

Comment les acteurs de l'entreprise, toutes fonctions confondues, peuvent-ils interpréter et agir en adhérant partiellement ou totalement aux mots ou expressions telles que - *brouette brouette* -, *déterminisme du succès et de l'échec*, *structures floues*, *chercher le signifiant*, *note individuante*, *savoir saisir ce qui commence*, *donner et retenir ne vaut...* ? Comment comprendre ce qui semble opposer les journalistes qui qualifient cette société "d'entreprise silencieuse" et par ailleurs, les marques des produits vendus par cette entreprise comme *Plénitude*, *Symbiose*, *Osmose* ou *Synergie...* ne font-elles pas partager des valeurs qui permettent la rencontre et l'union des sphères privée et publique, celle de l'entreprise et du domaine public que représentent la pensée, le sens de l'effort et le langage ?

Enfin, outre ces premiers élans spontanés qui forment la conviction intime du chercheur, nos diverses interrogations (2) nous ont fait découvrir un champ d'expérimentation quasiment inexploité. Ce thème est toujours abordé succinctement, en arrière-plan d'études consacrées à l'analyse de systèmes plus vastes : la culture d'entreprise au sens large, les modèles d'organisation, les compétences et les qualités requises pour être et devenir un cadre efficace (3). Aussi serons-nous amenée à examiner les prolongements intellectuels que suscite le traitement d'une telle étude dans sa réalité notamment par rapport à la philosophie de la vie, de l'action. Puis, nous présenterons les moyens mis en œuvre pour tenter de caractériser les qualités d'un langage d'action qui, comme l'ont souligné maintes fois les personnels de l'entreprise, "se veut être moins un catalogue de mots, d'impératifs ou de directives à appliquer que des préceptes d'action".

Nous considérons le langage d'entreprise comme une pratique culturelle en réponse aux conditions objectives de vie dans

(1) Dictionnaire analytique constitué de 302 mots-clefs accompagnés d'une part, d'une synthèse de définitions extraites de plusieurs dictionnaires et encyclopédies françaises ; d'autre part, des cas d'application vécus dans l'entreprise.

(2) Banque de données "Questel" ; Centre Beaubourg ; Parc de la Villette - Lectures d'ouvrages, articles, mémoires ou rapports universitaires, livrets d'accueil d'entreprise...

(3) Rosnay J. (de). - "Du Manager au leader", in *L'Expansion*, n° 325, 22 janvier 1988, page 70 : Article publié in *Psychology Today* par Jack C. Horn, sur la société Sears Roebuck portant sur quarante années d'observation du comportement de ses managers.

l'entreprise et d'appropriation de sa technologie. Toute pratique est génératrice de sens. Le milieu actuel de travail des sociétés industrielles est plus ou moins favorable à la production de ce sens. C'est sur ce point que se situe en fin de compte le véritable débat sur les enjeux de la créativité dans le monde du travail : vers quelles activités l'individu devra-t-il s'orienter pour qu'elles lui procurent ce sens, c'est-à-dire le sentiment de maîtriser immédiatement son action, de la connaître *intuitivement*, et d'exister lui-même par la reconnaissance sociale qu'elle lui confèrera" (1).

Si le langage d'action de l'entreprise est véritablement facteur d'impulsion et de gouvernement, peut-il orienter l'individu et la collectivité vers une pratique génératrice de sens ? L'entreprise, dont nous étudions le langage, fait-elle partie de ces sociétés industrielles qui sont favorables à la production de ce sens ? La production de sens est-elle le substitut ou doit-elle accompagner la finalité productive de toute entreprise ?

Les frontières du linguistique et de l'extra-linguistique s'ouvrent ici sur trois domaines : la pragmatique logique, le pragmatisme des actes de langage et la sémantique énonciative. Les enjeux : arriver à saisir les relations entre forme et sens. Les approches qui distinguent toutes les écoles de pensée posent soit la réciprocité des deux plans linguistiques, c'est-à-dire la relation sémiologique de l'expression et du contenu linguistique, soit une conception de la parole qui n'est pas le signe de la pensée mais qui en est l'expression, c'est-à-dire quelque chose de naturel et de nécessaire à son existence même, quelque chose qui a une valeur en soi. "La parole est dans le commerce des pensées ce que l'argent est dans le commerce des marchandises, expression réelle des valeurs, parce qu'elle est valeur elle-même. Les sophistes veulent en faire un signe de convention, à peu près comme le papier-monnaie, signe sans valeur, qui désigne tout ce que l'on veut, et qui n'exprime rien qu'autant qu'il peut être à volonté changé contre l'argent, expression réelle de toutes les valeurs" (2). Cette approche semblerait rejoindre l'idée qui sous-tend l'une des expressions favorites du second Président, lui-même reprenant l'une des convictions du premier Président, à savoir que le champ d'action de l'entreprise se résume au *commerce des idées, au commerce des choses mais aussi au commerce des hommes*.

Enfin, avec Cassirer et Mounier, nous ferons nôtres certaines lois du langage qui nous semblent importantes : le monde est lin-

(1) Denieuil P.N. - "D'irréductibles flâneries", in *Culture et Technique*, n° 8, juin 1982, pp. 33-43.

(2) Koyré A. - *Etudes d'histoire de la pensée philosophique*, Paris, Gallimard, 1971, 366 p.

guistiquement structuré et toutes choses sont en germes dans les paroles ; les choses et le langage tissent l'homme autant que l'homme tisse les choses : un langage est un système de valeurs par lequel l'expérience individuelle se spiritualise en se dépassant. Ce dépassement est une condition de l'épanouissement individuel, une illustration de la dialectique interne de la pensée dans son va et vient constant de la passivité à l'activité. Dans leur rapport avec leurs créations concrètes, les formes symboliques de la pensée et du langage sont par leur travail critique, une source de liberté. Enfin, Aristote, Diderot et, plus proche de nous, le philosophe-linguiste Rey, nous permettraient de présenter les grands traits distinctifs entre le concept de dictionnaire et d'encyclopédie, dont nous pourrions tirer profit dans le cadre de notre enquête, notamment sur leur usage didactique et la fonction du mot-vedette, du mot générique. "En ce qui concerne sa forme matérielle de *signifiant* (*chercher le signifiant*), il ne peut être autre chose que le symbole, choisi par convention, des avatars matériels possibles du mot. Il faut encore signaler un trait qui caractérise l'entrée lexicographique. Positivement, elle a valeur de signal sémasiologique : elle invite à découvrir sous le *signifiant* abstrait les *signifiants* et surtout les *signifiés concrets* qui peuvent se rencontrer dans les discours déjà réalisés, elle est ordonnée à l'audition ou à la lecture selon l'économie générale d'un dictionnaire de langue, dont la démarche fondamentale est d'aller du *signifiant* au *signifié*. Pour être aussi un dictionnaire de signaux onomasiologiques, c'est-à-dire permettant d'aller du *signifié* au *signifiant*, il faudrait que les vedettes fussent tour à tour des unités lexicographiques (sémasiologiques) du type traditionnel ci-dessus décrit et des unités onomasiologiques présentées entre guillemets. Un tel programme complémentaire est habituellement dévolu aux dictionnaires idéologiques ; il n'est concevable qu'une fois le dictionnaire sémasiologique achevé. Le dictionnaire *analogique* où les articles et divisions d'articles renvoient les uns aux autres, peut être considéré comme une utile pierre d'attente de l'édifice en perspective" (1). Aussi, le langage d'action des Présidents et la *dialectique* incessant du virtuel à l'actuel et de l'actuel au virtuel, comme du général au particulier, qui s'exerce dans cette quête itinérante de type encyclopédique, seraient-ils pure coïncidence de forme et de savoir-pratique appliqué ?

Au-delà d'un lexique sans mystère, simple, rappelant des prises de position sociale et économique en rapport avec des théories de l'époque (Ford pour le premier Président, Keynes et Galbraith pour le second Président), le rapport de l'institution au langage qu'elle s'est construit au fil des années est complexe, fait d'interférences et de stratifications qui appellent un décryptage des plus déli-

(1) *Encyclopédie TRESOR DE LA LANGUE FRANÇAISE*, Paris/Nancy, CNRS/Gallimard, 1973-1990.

cats. C'est pourquoi, nous avons été très sensible à l'aide matérielle, intellectuelle et humaine que nous ont apportée plusieurs acteurs dont le second Président lui-même.

Ses interventions ou les questions par lui posées lors de dialogues très ouverts et informels, montrent une préoccupation de *penser l'entreprise* à travers les *faits* quotidiens, comme pour mettre en évidence l'idée que l'on ne la gouverne pas ou qu'on ne peut la faire avancer qu'en sachant *théoriser l'empirisme*, en restant *concret, réaliste*. Ce qui nous ramenait aux expressions connues dans l'entreprise : *les jambes ont de l'intelligence* ou encore *des faits, des faits, pas de vérité...* situant ainsi ce Dirigeant dans la lignée intellectuelle d'un certain patronat (1) qui mettait en accord sa pensée et ses actes. Cette pensée sociale, cette volonté de ne pas afficher de discrimination entre l'intellectuel et l'ouvrier dans son travail, se sont manifestées au long de ces nombreux entretiens. Cette pensée en train de se faire nous a donné envie de mener l'étude du langage d'une façon vivante et non statique, à partir de statistiques et de fréquences d'apparition des mots dans les discours. Par ailleurs, certains indices confortaient une impression première que la connaissance de la langue française était capitale : consultation fréquente des dictionnaires "pour se reposer l'esprit"(2), "clarifier la pensée", goût du sens des nuances d'un mot et de sa tonalité qui "inspire le respect de la signification et des références sociales passées"...

C'est en approfondissant ces observations apparemment peu fondamentales au premier regard, que nous avons progressivement construit notre outil méthodologique et c'est ainsi que nous nous sommes engagée dans l'action. Après avoir étudié d'entrée de jeu la vraie nature du langage des trois Présidents, sous sa forme lexicographique, sémantique et rhétorique, nous avons, dans un deuxième temps, montré comment un langage de type conceptuel, expérimental et symbolique pouvait entraîner la dynamique de l'entreprise, quelle était son influence sur les hommes pour les faire penser, agir et parler à la fois dans le rationnel, le pragmatique et l'irrationnel. C'était aussi répondre en partie à l'inévitable question du rôle du mimétisme individuel et collectif. Les champs épistémologiques (philosophie, droit, sciences...) qui affleuraient dans le langage d'action des Dirigeants ont donc alimenté une troisième partie en une sorte d'herméneutique du langage au second degré : tel un jeu de miroir, et pour mieux mettre en évidence l'organisation sémantique des mots-clefs en surface et en profondeur.

(1) Parmi les chefs d'entreprise, citons entre autres : MM. Huvelin et Demonque.

(2) Les termes entre guillemets font référence aux propos tenus par les Présidents ou les responsables de l'entreprise.

Nous avons donc suivi dans la démarche générale de cette étude, le processus de l'*induction* car nous voulions adhérer le plus possible au terrain d'action de l'entreprise pour mieux valoriser son langage. Or, la marque originale de l'entreprise, selon nous, tient à deux faits, mais il restait à le démontrer sur le plan langagier. Il s'agit d'une stratégie à double détente : d'une part, son mode de connaissance - *partir du réel et y revenir* ou encore - phénomène de *double induction et d'interaction entre la réalité terrain et la réflexion* - peut fonder son mode d'organisation ; d'autre part, son mode relationnel - *la fidélisation à ses clients et celle des personnels attachés à l'entreprise* et réciproquement - peut être mode d'expression et de communication : "*la valorisation de l'artisanat* permet à l'entreprise de se valoriser et d'être valorisée" comme nous le disions au début de cette introduction. Notre mission était donc de montrer comment le langage joue un rôle dans ce double passage qui ressemble à une forme de connaissance productive du *réel* à des fins individuelles et collectives. De cette conception de l'organisation et de la gestion économique et sociale de l'entreprise, nous avons tiré profit dans le choix de la création d'outil méthodologique. C'est essentiellement dans le cadre de l'analyse lexicale et sémantique dont les résultats sont exploités dans la première partie de notre étude, que nous avons transposé un certain nombre de mots-clefs sur le plan méthodologique tel l'*induction* ou le *signifiant*.

Nous avons décidé de construire un Dictionnaire analytique du corpus des mots-clefs au centre de notre dispositif d'analyse structurale. Ainsi, pour respecter l'un des sens d'un mot-clef de la terminologie de l'entreprise et qui met en évidence l'importance du raisonnement par *analogie*, ce Dictionnaire se présente dans sa forme définitive comme un outil comparatif des mots-clefs avec d'une part des définitions sous forme de synthèses à caractère encyclopédique et théorique et d'autre part, en correspondance, les cas pratiques et les anecdotes liés à la création de ces mots ou expressions dans l'entreprise. Ainsi, à partir de ce Dictionnaire et dans le cadre des analyses de discours des Dirigeants, nous avons retenu 159 mots-clefs ; des entretiens avec les responsables de l'entreprise, 73 mots-clefs.

L'entreprise par l'intermédiaire du langage de ses Dirigeants chercherait-elle par l'*observation du réel* à agir en pratiquant une science des réalités qui rejette le principe d'une connaissance et d'une action seule consciente de ses idées ? Ne peut-on dire comme Mounier que nous sommes en face d'une "*sagesse pratique* qui lie l'intelligence avec le sens du *réel* et que l'on ne peut renoncer d'être ni au *service de la vérité* ni à celui de l'*action*" (1) ? La pratique signifiante

(1) Mounier E. - *Traité du caractère. Anthologie*, Paris, Ed. du Seuil, 1974, 384 p.

du langage des Dirigeants et l'existence d'un méta-langage détermineraient-elles la pratique sociale de l'entreprise ? Cette quête de la rationalisation de la vie sociale - plus fondamentale que la problématique chère aux théoriciens de la gestion et de l'organisation qui traitent de la gestion de l'explicite et de l'implicite ou de la rationalité organisationnelle et instrumentale - ne s'appuierait-elle pas sur une logique de la pratique du sens (au sens linguistique) et de la visée expressive ?

Si le langage de l'entreprise s'avère être une "manière d'écrire" pour reprendre la belle expression de Valéry, une manière de *penser mieux l'entreprise*, peut-il être également un outil au service d'une autre dynamique et laquelle ? D'une façon générale, et nous le verrons au travers des exemples de personnalités étrangères à l'entreprise comme Machiavel, Montaigne, Hegel, Simmel ou Valéry - personnages incarnant à leur manière une certaine forme de polyvalence et une adéquation entre leur mode de pensée, de vie, de comportement et de langage -, l'homme politique et l'artiste ne partent-ils pas tous deux du sensible pour conférer une forme et quand ils y réussissent, leur "œuvre" ne prend-elle pas valeur d'éternité ? La difficulté de gérer, de gouverner n'est-ce pas en effet de séparer le savoir de sa mise en œuvre qui relève essentiellement des pratiques de l'art ? L'écart entre le "dire" et le "faire", le "Verbe" et "l'action" qui semble gêner la réflexion actuelle en matière de méthodes de management ne trouverait-il pas une autre résonance dans l'expérience du langage que mène cette entreprise qui, pour réussir, a su peut-être concilier les divers aspects de la fin et de l'efficacité de la réalisation artistique et scientifique sans "faire de l'art pour l'art, ni de la science fondamentale pour faire de la science fondamentale" ?

En fait, quand le second Président disait à ses Cadres ou ses responsables de la force de vente : "*soyez des médiateurs*", comment fallait-il le comprendre ? Est-ce seulement attirer l'attention sur le fait de savoir concilier les esprits, ou bien est-ce évoquer le fait que - comme dans le travail artistique - tout travail humain est *mouvement*, constitutif de la *réalité* et que dans le domaine de l'exercice, il est vraiment "le *médiateur* par excellence, car on ne peut l'abstraire idéalement ni de l'œuvre que l'homme réalise, ni du choix *créateur* dont il dépend" (1) ?

Cette société - "entreprise de séduction" comme se plaisent à répéter les personnels - doit-elle ce qualificatif aux seuls produits de beauté qu'elle vend ? N'est-ce pas également à la détermination de ses Présidents qui croient au fondement ontologique du travail, au

(1) Philippe M.D. (Père). - *Philosophie de l'art*. Tome 1. Paris, Editions Universitaires, 1991, réédition, 418 p.

caractère ontologique de l'art, à son indépendance, sa dimension sociale, communicative et expressive, et donc à son pouvoir de séduction ? Nous ne pourrions que mieux inviter les lecteurs de cet article à penser l'entreprise en ces termes : plutôt que d'appréhender la gestion, l'organisation du travail fondées sur la division de la matière du travail, "ce qui engendre la division du travail manuel et intellectuel" (1), n'hésitons pas à aborder cette façon de *repenser*, de recréer l'univers - ou l'entreprise -, de le *réinventer*, de *créer sans cesse sans imposer l'idée* en considérant l'activité artistique même : elle est activité du faire, mais elle est aussi révélateur de l'homme à l'être et de la personne à la vérité (*ayez le courage de dire la vérité*). Cette activité *intuitive* est expressive puisque forme en tant que forme. Sa finalité formelle ne demande qu'à se communiquer. Elle est science des formes, une manière de parler de philosophie de l'art pour mettre en pleine lumière cette qualité que l'homme acquiert par son travail en le rendant plus œuvre de l'homme.

Il s'agit dans notre recherche sur la force d'un langage d'action de Dirigeants, d'interroger philosophiquement la *réalité* par une méthode conduisant à une *induction* capable de dégager les caractères essentiels liés aux différentes activités professionnelles d'une entreprise. L'art serait-il la seule réponse aux problèmes de la liberté dans l'ordre de la production ? Au-delà d'une logique pratique du sens et d'une pratique signifiante, l'entreprise ne favorise-t-elle pas une certaine forme de gestion de l'essence qui lui permet sur un plan stratégique d'être la meilleure ?

L'enjeu de notre travail n'est-il pas de faire découvrir inductivement aux lecteurs les diverses facettes de l'activité de production de l'entreprise avec un autre regard et d'autres modalités de parler des fonctions principales comme le Marketing, les Finances, etc... ? Ce qu'on appelle la communication publicitaire, les relations publiques et la communication institutionnelle sont-elles des fonctions à part entière ou se dévoileront-elles au fur et à mesure de notre investigation ? Telle est la dynamique de notre étude.

I - ETUDE DU VERBE : DE L'EXPRESSION DU MESSAGE A L'ACTION

Explicitement décrite par les Dirigeants, l'action est implicitement induite dans les genres rhétoriques ; le mode de pensée - essentiellement conceptuel, expérimental et symbolique - se fait action et caractérise certaines fonctions principales de l'entreprise. L'extension qu'on attend d'un concept n'est pas une fin en soi, elle

(1) Philippe M.D. (Père). - *Philosophie de l'art*. Tome 1. Paris, Editions Universitaires, 1991, réédition, 418 p.

n'est que le véhicule qui permet d'accéder à la compréhension, à une détermination croissantes. Nous sommes dans le domaine de l'indétermination du sens et de la détermination de l'action. Voyons de quoi il s'agit à travers l'analyse des discours des Dirigeants, corpus écrit composé de 450 maximes du premier Président et des interventions prononcées par le second et le troisième Président auprès des "Congrès des Cadres".

I.A. Le message

Sans distinction des époques ni des formations d'origine des Dirigeants (E. Schueller - chimiste - F. Dalle - juriste-littéraire - et C. Zviak - chimiste -), ce qui domine dans les discours est le passage de la connaissance à l'action, une recherche de la *création appliquée* et de l'*innovation* s'appuyant sur les valeurs cultes telles que la *qualité*, *l'homme*, *le terrain* et *l'effort*. L'impulsion est donnée par le premier Président qui, à la charnière entre deux époques économiques, industrielles et scientifiques, avait compris qu'il "fallait d'autres lois, d'autres règles de vie". Le "*nous roulons auto et nous pensons brouette*" deviendra avec le second Président, la règle du "*repenser la vie, repenser l'entreprise*".

La conception du commandement du premier Président repose sur une vision de l'entreprise qui "est d'abord un but, but continuellement variable qui s'exprime par un chiffre d'affaires et qui lui aussi varie suivant les circonstances. Une entreprise, c'est aussi un homme, c'est lui qui l'imagine, la crée, la façonne, la conduit. C'est quelque chose de très particulier, de très individuel. C'est un moteur à tant de tours et immédiatement les hommes qui l'entourent sont d'autres gens, d'autres caractères, d'autres méthodes. Comme il est impossible de coordonner par des intermédiaires l'action de groupements multiples d'hommes, il faut qu'interviennent constamment des directives générales. Il en résulte que le commandement pyramidal est à peu près impossible ; toutes les fonctions sont continuellement liées, c'est un *commandement cyclonique et concentrique*".

Ainsi nombre de ses maximes et des notes de service destinées aux proches collaborateurs reprendront ces différents thèmes mais il convient de souligner trois aspects : d'une part, l'idée des notes de service à caractère *itératif* prendra avec le second Président, une autre forme exprimée sous le vocable de la *note individuante*. *Tout dire, sans se laisser submerger par le détail*, se retrouve dans les expressions comme *tomber dans l'essentiel* ou *écrire l'essentiel*, "écrire une note en 5 mots ou dire en 5 minutes".

A cet égard, les maximes qui incluent la notion de nombre évoquant principalement les opérations mathématiques classiques comme la multiplication, la division..., semblent traiter du *choix* (de suivre, de lire les notes de service ou non), de la capacité à *coordon-*

ner les efforts et à se coordonner, ainsi qu'à savoir réduire, renoncer et sacrifier si nécessaire. Le discours porte sur les questions de salaires et de rendement ainsi que sur les *pertes de temps*. Celles qui ont pour thème la notion du temps (fort nombreuses, elles évoluent sur une échelle allant de la seconde aux siècles) sont le plus souvent scandées en système de mots mis en opposition : c'est l'idée de *l'action* ou du *faire* contre la parole ainsi que le fait de *savoir diriger* contre la notion de commandement, ainsi que l'opposition de *l'écrit* contre l'oral et l'antinomie du *bon* et du mauvais. Les concepts bannis ou rejetés corroborent ces opinions puisque le *gaspillage* et la *parlotte* - contrairement au choix et à la terminologie adoptés par le second Président - sont assimilés à une perte de rendement économique et de temps. De même, les marques d'égoïsme et toute attitude d'abandon sont considérées comme une trahison.

D'autre part, les responsables confirment que dans l'ensemble, les mots et expressions des Présidents étaient perçus comme des "catalyseurs", des "inscriptions gravées dans la mémoire comme sur de la pierre", des "mots de bon sens qui correspondent aux préoccupations du moment" mais que l'une des valeurs essentielles du commandement qui motive les hommes avait et a toujours pour moteur *l'exemple, l'exemplarité*.

Des méthodes de travail prônées par cet entrepreneur, nous en retiendrons trois : *savoir aller à l'essentiel sans se laisser aller aux aléas des circonstances ; savoir se dégager du détail, voir des ensembles larges* tout en sachant que "*la solution aux problèmes se fait tous les jours par le travail* et qu'une Direction finalement consiste aussi à voir les choses dans leur *tréfonds, dans leur détail*". Un ensemble de *gestes insignifiants* n'ayant de valeur qu'à la condition d'être *continus* et *spontanés* ne rendront jamais un projet dérisoire. Enfin, l'action n'est possible que si "l'on s'oblige à rentrer dans l'action réelle, sans retomber dans des discours, en mettant de côté son orgueil. De plus, *pour faire faire, il faut encore être capable de le faire soi-même*". Donc, "il s'agit d'avoir des idées, excellentes, ne pas les entacher d'irréalisme et les *mettre au point avec acharnement, faire et refaire*". Enfin, nous noterons que la conversation ne semblait pas être une manière de travailler et il préférait que l'on "apprenne à communiquer et à vendre". Son sens de la formule appliqué à la vente et au domaine publicitaire co-existait avec une approche déontologique de cette profession qui sera perpétuée par ses successeurs. D'une part, il pensait que *la publicité ne pouvait promouvoir que des produits satisfaisants et que derrière elle, le vrai moteur de la production, était la qualité technique des recherches, des brevets et la défense de ces brevets*. D'autre part, l'expérience de la gestion publicitaire et de sa rentabilité lui fait admettre une règle :

la concentration des moyens et supports publicitaires, ce qui sera plus tard désigné dans la terminologie des responsables Marketing et des Finances, sous l'expression "les moyens moteurs".

Ses maximes sont aussi le reflet d'attitudes multiples : humanisme et volonté d'aider l'homme à *se perfectionner*, à développer ses potentialités (d'où des maximes célèbres dans l'entreprise : *il faut toujours chercher des hommes, des hommes, des hommes ou on bâtit l'Affaire sur les hommes et non sur des structures*) ; formation et déformation par la discipline qu'il représente - la Chimie - : dans les définitions sur le proportionnalisme, nous pouvons entrevoir quelques allusions aux principes de dosage, d'équilibre entre volume et masse... ou, l'impératif *de faire, défaire pour mieux faire* sont des expressions qui ressemblent étrangement au mode de raisonnement des chimistes qui progressent méthodiquement dans le cadre d'un système continu d'action, de réaction et de contre-réaction. *L'ascèse de l'effort*, l'expression *toujours faire plus*, pouvaient être assimilées à une dose chimique sur laquelle on peut "toujours tirer davantage" comme le reconnaissent certains responsables de l'entreprise qui se rappellent que la chimie de cette époque était balbutiante et que le contexte économique et social était plutôt de pénurie ! Ce langage est visuel, il imprime force et mouvement.

Il est donc selon lui "difficile d'être un *homme du réel* - expression reprise par le second Président - qui ne fasse pas de battage et ne fausse son propre caractère" ; par ailleurs, il demande aux autres comme à lui-même de ne pas exister en face de l'idée : "il faut voir la *vérité* en face, ne pas avoir d'amour-propre mais l'amour de l'idée dont on croit que l'application peut avoir des conséquences formidables". Ainsi, le premier Président demandait une énergie sur-humaine à ses collaborateurs comme à lui-même : *savoir faire en 4 heures ce qu'on a l'habitude de faire en 48 heures*. Sa mystique de l'action reposait donc sur une critique de l'action dans son rapport avec l'efficacité pratique et en relation avec les comportements et la psychologie de l'homme. Sa grande détermination et sa volonté de transformer les choses et les hommes se fondaient par ailleurs sur sa conception de l'*échec rattrapé* : *recommencer, l'échec est normal, continuer jusqu'à ce que vous trouviez*. Ainsi, nous avons vu cet homme bâtisseur de son époque, inventeur, être aussi entraîneur et pousseur d'Affaires et d'hommes : l'expression qu'il affectionnait pour décrire sa force était *6000 heures, 6000 CV, 6000 cœurs*. Il sentait que son action toujours torturante, toujours incertaine, toujours en avance et en porte à faux pouvait gêner certains collaborateurs qui loyaux et solides, désiraient plus être des *mainteneurs*. Il aimait répéter qu'il "ne fallait pas avoir peur d'être des hommes de grande aventure. Il s'agit de grandir, de se torturer, de s'écarteler, d'être à la hauteur de la chance qui nous échoit".

L'action selon lui se définit par rapport au renoncement, au *développement maximum de l'individu et de ses possibilités*. Il "faut renoncer à cette conception qui nous place au centre du monde alors qu'il faut avoir le souci de l'intérêt général et communautaire en comprenant que chacun est le milliardième du monde et que ce qui importe c'est de gagner autour de soi quelques autres milliardièmes pour faire quelque chose. Dans la vie, c'est toujours le plus donnant qui est le plus gagnant. Il faut se donner à l'Affaire". Là encore, nous retrouverons cette idée développée par le second Président dans une expression qui lui tient à cœur et qui est un adage juridique : *donner et retenir ne vaut*.

Par ailleurs, l'idée de système ne lui plaisait guère et le second et le troisième Président s'en défieront à leur tour sous d'autres vocables (*être contre les technocrates, démassification, taylorisme à l'envers...*). La vérité - scientifique, humaine ou l'action - est entre les deux : *l'idéal, est ni trop de galop, ni trop d'ensemble*, la vie courante est un *ensemble de confiance et de défiance de soi*. *Il ne s'agit pas d'avoir de grandes idées, une seule petite idée poussée à fond tous les jours, pendant des années, mène au bout du monde* - expressions qui plus tard deviendront *des idées, toujours des idées* ou *qui n'a qu'une idée, n'a pas d'idées* - . En fait, le point de vue *expérimental* l'attire davantage et les seuls systèmes valables dont il faut tenir compte comme paramètres de l'action sont la volonté, le temps (régulier et continu) et le travail obstiné. Sa conception de l'unité d'ensemble - d'une équipe efficace - est rythmée par le *mouvement*, la force de pousser, le sans repos, marcher ou courir, la *vitesse de réaction* et se situe sur l'axe de la *confiance* réciproque et mutuelle. L'action est une résultante et la coordination des éléments fait avancer une Affaire ou un groupe d'hommes, mais pas "un groupement de bâtiments, de machines, de marchandises juxtaposées ou hiérarchisées". Par conséquent, le Chef d'entreprise se distingue fondamentalement de la pensée positiviste de l'époque, dans la mesure où il ne rejette pas l'ordre ou l'ordonnement mais le dépasse au profit d'une coordination d'efforts communs. Il s'appuie aussi sur la conception de la vie qui est *désordre* et qui apporte un certain *coefficient de pagaille* dont il faut tenir compte. Selon lui, "l'idée fausse sur les choses et sur les gens devrait être combattue car elle n'apporte aucune *paix du cœur, vrai but de la Vie*". Le second Président évoquera à son tour l'idée de *savoir organiser le désordre, le chaos* et à l'égard notamment des représentants de la force de vente, illustrera sa recherche de la *vérité* et de la *sérénité* par l'expression bien connue dans l'entreprise, la *politesse du cœur*.

La stratégie économique et financière de l'entreprise se déterminera ainsi peu à peu en exigeant des protagonistes - l'entrepreneur et le travailleur -, une *révolution mentale*. Avec le second Président, il s'agira de *faire la révolution soi-même, savoir retourner les situa-*

tions, faire le contraire... Le Président-Fondateur ajoute que sans *loyauté* toute politique de productivité et d'entente sociale est vouée à l'échec et que le *progrès* moral n'est possible que dans la *plénitude* matérielle. Nous verrons comment le second Président organisera l'entreprise en tenant compte d'une autre forme de plénitude : la plénitude de sens et de forme, dont la résonance se trouvera amplifiée par le choix d'une marque de produits, la marque *Plénitude*. Notons de nouveau la continuité matérielle, spirituelle, linguistique et physiologique que cette notion inspire aux deux Présidents. De plus, et au regard de l'une de nos hypothèses de départ, cette notion qualifie pleinement l'activité artistique, elle aussi à la fois signe et signification d'*intérieurité* et d'*extériorité*.

La politique économique et commerciale du premier Président est ouverte à des notions d'éthique sociale que l'on qualifierait aujourd'hui d'avant-garde. *Le prix et la qualité du produit déterminant la vente, la politique économique et financière de l'entreprise rejette le principe de la concurrence parfaite, c'est-à-dire de rabaisser les prix au seuil de la concurrence.* L'élément implicite de cette politique étant d'économiser au profit de la recherche de la qualité : *cinq sous de qualité en plus à la fabrication font cent sous de plus à la vente.* En fait, le penchant naturel qui est banni sous ce principe est la facilité, la dispersion qu'il faut combattre. "La morale du *cou*rage voudrait que l'on sache donner, distribuer des salaires différenciés et donc, aux responsables de savoir remettre proportionnellement 40 F à l'un, 20 F à l'autre et 10 F au dernier". Est-ce une allusion à la Parabole des Talents de l'Évangile ?

Ainsi, cette philosophie d'action qui *tend vers le mieux, le toujours et le plus* s'appuie sur une philosophie de la *vie* (vivre, réunir, aimer, donner, s'impliquer), mais elle a aussi des conséquences économiques. La réussite de l'Affaire et de toute action reposent sur la *recherche du meilleur* et de la *compétence* qu'il faut *continuellement poursuivre*. C'est une morale de l'intention qui se fonde sur la *confiance*, la *cro*yance et l'*estime*, les racines de l'action étant ancrées dans le *doute* et le *rejet du contentement de soi*. La *modestie*, l'*humilité*, le renoncement, le sacrifice sont le fait des grands esprits et apportent des bénéfices à long terme. Rien ne doit être négligé, il faut être parcimonieux et tirer les enseignements des *faits*. Les apparences ne peuvent fonder la réussite de l'entreprise : *on ne peut faire une maison solide avec de mauvaises pierres ; rien ne paraît plus désordonné qu'une fourmilière, il suffit d'un ver dans le fruit pour le rendre invendable.* Le sens du *travail* est donc de *respecter ces petites économies* au sens où "l'économie est une force mystérieuse et agissante" rappelant ainsi d'une manière simple et concrète aux collaborateurs que l'efficacité et la rigueur peuvent se joindre dans l'action aux valeurs plus abstraites et éternelles comme la *confiance*.

Des domaines de la chimie, des mathématiques et de la physique, nous retiendrons les notions de *comparaison*, de *proportion*, de *mesure*, d'*équilibre*, de nombre, comme celles d'énergie, de force et de sens.

Les maximes qui évoquent les concepts de *mesure* et d'*équilibre* portent sur la *valeur des hommes* comme sur la *valeur des produits* et de la vente. Le système d'ensemble est activé par la *confiance contagieuse* qui s'appuie d'une part sur l'*ordre moral*, la *paix du cœur*, l'*amour*, d'autre part, sur la capacité de *collaborer tout en restant chacun à sa place, de garder un même but*. Cette confiance engendre *mérite* et *estime* et compense toutes les attitudes moins désirables comme le *contentement de soi*, le *mal*, l'*orgueil*. Les instruments du développement et de la conscience de ses qualités à leur *juste mesure* rejoignent le premier postulat de base de la pensée scientifique : "regarder, dire, sentir, voir plus loin que le miroir et surtout voir des ensembles et voir large". Quant aux comparaisons implicites entre l'*intérieur* et l'*extérieur*, l'*apparence* et la *profondeur*, le *solide* et le *mouvant* (*rien de solide sur du fond mouvant, l'homme est un fruit dont il faut enlever le ver*) permettent de ne pas critiquer ouvertement les défauts apparents qui ne sont que le reflet de l'intérieur. Le Chef d'entreprise fait donc appel à l'*honnêteté* et à l'*authenticité* comme au souci de *perfection* dans l'exécution de la tâche. Nous pouvons nous demander s'il n'y a pas là une préoccupation d'ordre artistique où fond et forme seraient indissociables...

Ces maximes dénotent une *volonté de réussir, d'imposer et de dominer, de dépasser*. L'Homme est au centre du processus. Il doit tirer toutes les forces *potentielles* pour *toujours faire de plus belles affaires, faire grand*. La force d'une entreprise est d'être tirée par des hommes de valeur, des individus d'*élite* qui *poussent* l'Affaire à prendre des *risques*. Au-delà des "groupements de machines", il y a des "groupes d'hommes" qui forment un *mouvement d'ensemble* qui se crée par le dépassement des antinomies au profit de certaines valeurs : "*modestie* et non orgueil, *vendre cher* et non bon marché, *vivre pour l'Affaire* et non pour soi, *aller jusqu'au bout* et non à contre-sens, *avancer* et non freiner ou dévier l'Affaire". Cette énergie positive entraîne sur le plan humain un sentiment d'*égalité* et de *mutuelle confiance* entre le Chef et les collaborateurs : les uns et les autres y compris le Chef, doivent *connaître leurs défauts* et la *valeur* qualifie autant les uns que les autres.

Quelle est la dimension opératoire de ces textes ?

A la lecture des maximes rassemblées par thèmes, la *rigueur* et la recherche d'une certain "opérationalisme" semblent en composer la toile de fond. Nous avons donc le sentiment que ces maximes représentent une sorte d'entreprise pour montrer la validité des *faits*

objectifs et pour les reproduire au moyen de conventions métriques universelles, ce d'autant plus que *l'homme* est au centre de ces opérations répétitives, qu'il s'agisse de production ou de vente. Nous assistons à une forme de "quantification du produit de l'esprit" qui n'exclut pas les processus subjectifs. Les opérations mentales témoignent d'une décentration du sujet par rapport au *réel*, ce qui constitue l'*objectivation* imposée aux phénomènes constatés. De plus, certaines maximes où figurent les notions de mouvement, de vitesse, d'espace..., nous semblent rappeler qu'il existe une *intuition* immédiate des événements physiques, sorte de connaissance pré-scientifique qui précède l'intervention des opérations logiques de la pensée réflexive.

Pourquoi se réfugier dans une forme d'expression qui met en compétition, confronte et qualifie les gens : "un aigle qui veut voler à 2000 mètres n'est jamais un arriviste, mais un caneton qui veut voler à 100 mètres l'est" ? Ce besoin de "dominer" n'était-il pas engendré par le choix d'un management de type artisanal conforme à l'esprit, à l'organisation et à la production d'une petite entreprise ? Ou bien, les maximes ne seraient-elles pas l'exercice d'une pensée qui se cherche par rapport à la notion de commandement ? Ou plus simplement, n'était-ce pas plutôt parce que la vente - nœud vital de l'entreprise - ne tolère pas ces formes d'ambition mais davantage la *confiance*, la *modestie* qui font qu'un "grand vendeur s'impose en *créant du sourire, de la joie, de l'enthousiasme* et vend sans qu'on s'en aperçoive" ? Un vrai vendeur n'est pas "un raisonneur, c'est un *croquant*".

Les innombrables maximes présentant des séries de chiffres et d'unités de mesure ont en partie pour rôle de ramener les collaborateurs à la *réalité* et à se former à l'idée d'un "tout" vendable. Citons par exemple, l'une des maximes les plus significatives : "dans un prix de vente, il y a ... % de la valeur du produit, ... % de la valeur de l'affaire, ... % de la valeur du vendeur. Un vendeur de classe vend cher, il ajoute sa valeur à celle de la marchandise". Nous voyons donc bien que même si ce Dirigeant "n'était pas un homme de chiffres", l'une de ses préoccupations était de faire comprendre des ordres de grandeur.

La notion de *confiance* si fortement ancrée dans les maximes ne dérive-t-elle pas de la vertu de *force* qui permet de *ne pas se laisser amollir par les facilités* et de *s'attaquer aux grandes réalisations* ? Ces maximes ne sont-elles pas l'expression de la vertu de la magnanimité qui vise à mettre en œuvre toutes les ressources de l'activité humaine ? Le Chef d'entreprise ne s'appuie-t-il pas sur le *service des hommes* qu'il utilise, sur leurs *dons* ? Or, la *confiance en soi* et la *confiance dans les moyens humains* signifient que l'on se fie indirectement aux dons de Dieu ? Toutes les maximes présentant des notions de *mesure exacte, d'estime, de juste valeur* n'auraient-elles pas pour finalité "cachée" d'aider à l'œuvre divine, comme le suggè-

rent plus nettement les correspondances qu'écrivait le premier Président à ses collaborateurs ?

Les prémices du développement de l'entreprise ayant été posées par le premier Président, son successeur ne se contente pas d'assurer la continuité d'une situation brillante mais il pose les jalons d'une nouvelle dynamique de l'entreprise et construit "le grand OREAL". Petite structure en 1957 l'entreprise, comme un *code génétique*, deviendra grande et le second Président n'aura de cesse de construire un modèle en menant une stratégie offensive de développement et d'expansion internationale. Pour suivre l'évolution du langage des deux premiers Présidents, on tiendra compte de deux facteurs importants : le Président-Fondateur était propriétaire de son entreprise alors que le second Président en était le gestionnaire ; en outre, le langage du premier Président était lié à l'unicité de son champ professionnel alors que le second Président opère sur des marchés stratégiques élargis et complémentaires au *Métier* d'origine.

Ce dernier conçoit son rôle de Dirigeant comme devant rassembler, rassurer tout en donnant le sens de l'*innovation* et de l'*anticipation stratégique*. Ainsi, *réduire les incertitudes externes et internes* en mettant l'accent sur les choix qualitatifs humains (*éviter la massification, taylorisme à l'envers*) et économiques (*déterminisme du succès et de l'échec, maximalisation des produits, stratégie de désinvestissement*) est au centre de l'*œuvre* qu'il a voulu mener à bien. C'est lui qui donnera une impulsion et les fondements nécessaires à une réflexion sur la politique de la Marque et, plus tard, au début des années 70, sur la politique du Merchandising. De même que sur le partage et la dynamique d'une pensée individuelle et collective sous le principe de la *co-détermination*, avec l'esprit et la volonté d'aborder la dynamique de l'organisation complexe d'une communauté d'hommes.

Bien que non scientifique, puisqu'il est de formation littéraire, philosophique et juridique, le second Président est reconnu comme ayant non seulement un esprit ouvert, humaniste, mais aussi cet esprit scientifique qui "sait attraper le fait". Ainsi, la continuité avec son prédécesseur est-elle assurée sur ce plan. Mais c'est aussi cette aptitude intellectuelle et humaine qui lui a permis d'être l'homme "architecte des grandes perspectives" tout en restant proche du *terrain, des hommes et des besoins des consommateurs*. Sa tournure d'esprit fascinée par la *dialectique des fins et des moyens* et la philosophie des *contraires* lui ont permis d'être l'artisan d'une démarche proche de l'initiation, proche d'une pédagogie qui savait susciter chez les autres les idées en *faisant émerger le meilleur d'eux-mêmes*. Il savait donc passer du qualitatif au quantitatif et sa manière de se poster dans l'espace et dans l'avenir lui a valu d'être homme de Marketing avant les praticiens de cette discipline.

Quelle est cette manière de se poster dans l'espace et dans l'avenir ? D'abord, lorsque la potentialité d'un marché n'existe pas, il faut *penser ailleurs, penser à côté et ne pas attendre d'être sur l'obstacle, être vigilant (poste de guet)* ; ensuite, il faut consentir à s'imprégner de *réalisme* pour envisager de parler du *futur possible* et non du futur prévisible. Pour *s'adapter et surmonter les difficultés*, il est important d'être dans une *disposition d'esprit* où l'on ne se ment pas à soi-même, de dire les difficultés, de *se libérer des faux-problèmes et d'effectuer en permanence des remises en cause, des reconversions intellectuelles*.

Ainsi, puisque selon lui, *on ne peut prédéterminer ni les finalités ni l'avenir*, il faut par contre mettre tout en œuvre pour *multiplier les moyens du futur. Prédicateur de l'incertitude*, il arbitre entre plusieurs choix stratégiques et entre plusieurs familles de pensée, notamment entre les planificateurs qui prédéterminent l'avenir et les *risqueurs*. Contrairement au langage politique qui pose comme postulat des mots, l'arbitrage consistera à *poser la réalité, à tâtonner et à décider rapidement*. La vision idéologique du futur est de *tâtonner et seulement après de conceptualiser*. "On ne peut jouer au guide absolu et le choix est moral. Le Chef d'entreprise doit être *humble* car les décisions sont toujours réductrices. Je préfère l'*expérimentation*. L'auto-gestion de la *qualité* se fait donc sur le *terrain* et le fond du problème est de *travailler, d'observer sans cesse*". C'est en cela qu'il *prêche l'espérance* et sa devise rejoint la conception de son prédécesseur : *promouvoir la mystique du travail par la mystique de l'exemple*.

Ce film rapide des choix stratégiques et d'organisation s'appuie sur une volonté d'appliquer l'*esprit expérimental* et a pour toile de fond philosophique l'*esprit d'initiative* et la qualité de la *projection dans l'avenir*, la *valorisation des aspirations personnelles*, un *meilleur partage de l'indivis collectif*. La *co-détermination* des acteurs devient essentielle dans la marche vers l'individualisation des rapports sociaux, c'est-à-dire la recherche de *consensus*.

Le second Président ne veut donc pas "se laisser prendre par le superficiel, s'arrêter au rythme et à la surface mais voir le côté profond des choses", d'où l'expression bien connue : *le fond, toujours le fond*. Son réalisme se fonde sur la connaissance des *lois invariantes de la vie*, une vie qui est fondamentalement conservatrice. Les citations ci-dessous reproduisent sa réflexion d'ensemble et ont une portée à la fois philosophique et organisationnelle : "la simplification des buts et une finalité suprême, la survie ; au service de la survie, l'invariant de l'organisation dont le maintien nécessite une *rigoureuse hiérarchisation des tâches* ; les organismes vivants changent même si ce changement se fait lentement et généralement sous l'effet de la *roulette du hasard*. A cet égard, la vie sociale diffère de la vie biologique en ceci que les hommes désirent *provoquer l'impré-*

visible et qu'il convient donc d'intégrer le phénomène humain dans les *invariants du vivant* ; dans tout objet vivant comme dans toute entreprise, la complexité d'un système se mesure par la *loi de la variété requise* de Ashby (1). Cet artifice réductionniste pour filtrer l'information essentielle entraîne l'arbitraire des décisions et pour se protéger contre l'excès de l'information, nécessite la *décentralisation des structures et la multiplication du nombre de décideurs et d'absorbeurs de variété*". Cette conception des "processus de changement sociologique lent et progressif, aléatoire et contrasté dans ses effets, s'oppose à l'idée de légiférer a priori sur les nouveaux modes de gestion économiques, sociaux ou culturels". Ainsi, "face à toute forme de planification normative, il vaut mieux *ré-apprendre à se hâter avec lenteur*". La sagesse des latins n'est donc pas si éloignée et les maximes du premier Président - *prudence et mesure ; un pied sur le frein, un pied sur l'accélérateur* - se renforcent avec son successeur.

Innover est donc difficile car il faut *sortir de soi-même, être à l'écoute des autres, être toujours disponible, remuer, être en perpétuelle position d'effraction, arriver à briser les clôtures du traditionnel et du conventionnel*. La méthode de travail consistera donc à *aller le plus vite possible sur le terrain de l'expérimentation, à rester factuel, pragmatique, c'est-à-dire à vouloir prouver le mouvement en marchant, faire des essais, vouloir réussir et risquer sans que prudence ne soit synonyme de restriction*.

La réflexion du second Président sur les moyens de la réussite et les conditions de la mise en œuvre de l'*innovation* et de la *renovation* s'appuie sur des thèmes-clefs dont on peut noter l'attrait visuel et qui ont pour sédiment, la force de la *confiance* et la *générosité* qui permettent à l'action de *rebondir : savoir saisir ce qui commence et se mettre dans le sens du vent, se laisser porter par la vague ; maximaliser le fonds de commerce existant, c'est-à-dire s'interroger sur les richesses naturelles qui existent dans l'entreprise*. Il s'agit de *méditer, de découvrir l'hérité* de chacune des Affaires, examiner avec attention la nature de l'*humus* des produits et de leur carrière car ils ont une sédimentation de terre riche. *Il ne s'agit pas de passer à côté de l'évidence. Se débanaliser, c'est gagner des batailles* en ayant des produits de *qualité* supplémentaire au niveau de la Recherche, de la Production industrielle en sachant, pour reprendre deux idées chères au premier Président, qu'il faut *se soustraire de la bataille des prix de revient* (à laquelle se livrent tous ceux qui ne vendent que des produits banaux) et exploiter les percées technologiques en *recherchant la performance*. *L'innovation est un "processus sans fin jalonné des fractures qui provoquent les découvertes scientifiques et qui représentent le moment de l'amélioration*

(1) Loi qui établit que la richesse de l'information d'un système ouvert doit être au moins égale à celle de son système d'action.

ration de la *qualité - compromis évolutif* entre le rapport utilité/coût et résultante de plusieurs paramètres -". S'éloigner du travail laissé la veille est en effet une *ascèse* qui permet l'*émergence de l'idée*, la notion de *fracture* étant la condition essentielle de l'*innovation* !

Le *concret* apparaît comme le support privilégié d'un apprentissage de la *solidarité*, "celle-ci ne pouvant se créer tant que les objectifs économiques restent des réalités lointaines". Cette détermination de l'entreprise s'appuiera plus généralement sur une approche *micro-économique* et naturellement *micro-sociale*. Par un processus naturel d'échange *dialectique* d'informations entre le Dirigeant et la "base", on assiste à une espèce de "*co-détermination* permanente de chaque cellule constitutive de l'entreprise". L'image sociale de l'entreprise n'a plus le caractère négatif qui instaurait cette dichotomie entre la tête et les jambes marquant la parcellisation des tâches manuelles et intellectuelles. D'où l'expression - *les jambes ont de l'intelligence* - qui suscite l'autonomie de gestion et de décision en faveur de ceux qui n'en disposaient pas. Les conditions sont réunies pour le stade de la *conscientisation sociale* sans freiner l'auto-régulation des profondeurs du tissu social.

Nous attirons l'attention du lecteur sur le rôle que joueront dans notre analyse ultérieure, la *dialectique des moyens et des fins* ainsi que sur la forme que prennent les relations de cause à effet. Prévoir est conditionnel, regarder un atome le transforme, regarder l'avenir le bouleverse. Alain écrit : "tant que l'on n'a pas bien compris la liaison de toutes choses et l'enchaînement des causes et des effets, on est accablé par l'avenir. La *prospective* est *attention aux causes* et nous libère du fatalisme". C'est aussi en ce sens que nous comprenons l'une des expressions-clefs du discours du second Président : *nous sommes des spécialistes de l'avenir*. Par ailleurs, en ce qui concerne l'art, et par voie de conséquence à l'opposé des mécanismes publicitaires, l'artiste ne doit-il pas "viser à l'effet de l'œuvre mais seulement à son existence parce que dans l'œuvre d'art, l'effet et l'existence ne font qu'un" ? De plus, "la première idée de l'œuvre n'est-elle pas une forme qui n'est connaissable que par les effets et en même temps règle d'un *mouvement* qui cherche son terme, un véritable possible" (*futur possible*) ? La réalité artistique doit "se laisser interroger comme une donnée en remontant à la source, pour en saisir les causes et les déterminations propres" (1). Le second Président aurait-il invité ses Cadres à agir en se posant dans une perspective scientifique - d'ordre expérimental - et personneliste de l'étude de l'activité artistique ?

Ainsi, la *co-détermination* s'exerce avec les *décideurs*, les *inducteurs* et les *proposeurs*, les opérationnels et les fonctionnels et

(1) Philippe M.D. (Père). - *Philosophie de l'art*. Tome 1. Paris, Editions Universitaires, 1991, réédition, 418 p.

cette idée se répercute au sein de l'organisation entre les responsables de la Recherche et du Marketing pour former l'un des facteurs de *progrès* de l'entreprise. Cette concertation institutionnelle entre ces deux entités dont le symbole est le maître mot la *qualité*, est similaire à une réaction chimique réversible : il s'agit de la *double filière inversée* (1) : "quand le Marketing fait pression ou propose aux hommes de la Recherche, il s'agit de la filière normale ; lorsque la Recherche induit le Marketing par ses *initiatives*, il s'agit de la filière inversée". Cette conception de la *double filière inversée* qui marque l'originalité de l'organisation de l'entreprise, ne rejoindrait-elle pas dans la forme et le contenu, d'autres expressions fondamentales de l'entreprise, comme *chercher à faire le contraire, démassifier* ou *taylorisme à l'envers* ?

La mobilisation de l'esprit d'entreprise et de créativité qui s'appuie sur l'*effort acharné*, la *frénésie de croissance* et l'idée de *se battre à l'extrême*, ne doit négliger ni l'*écoute des besoins réels des consommateurs* (entité Marketing), ni la recherche d'une rationalité accrue face à une économie conjoncturelle de crise. Par exemple, il faut *éliminer les faux projets* de Marketing, *couper les branches mortes* et *procéder au nettoyage du catalogue*, *rationaliser les interactions* entre les différentes activités de vente-production-administration, ou *dresser l'inventaire des économies à faire*. Comme disait le premier Président, *faire des économies de choses avant de faire des économies sur les hommes*. Ces hommes, plus rigoristes, plus exigeants peuvent alors entraîner leurs semblables et l'entreprise doit imaginer les structures adéquates qui permettent aux *élites* de *s'épanouir en exprimant leurs talents* : *décentralisation des décisions* et *démassification* des unités de Recherche doivent si possible être mises en place pour accroître les sources de créativité, l'efficacité et la rentabilité.

Enfin, dans la pensée du second Président, pour qu'une entreprise devienne internationale, les moyens pourraient se résumer à la force de l'expression *le déterminisme du succès et de l'échec*. La démarche consiste non seulement à tester les produits susceptibles d'être le mieux acceptés dans les pays, car l'entreprise doit toujours être en situation d'insécurité, mais surtout, inversement, lorsqu'un produit, une technique s'impose avec faveur dans plusieurs pays consécutifs, considérer que le produit porte en lui ce déterminisme du succès. Le champ d'*expériences* que constitue l'implantation internationale des Affaires permet de prendre le *risque* d'installer un produit avec infiniment plus de sécurité.

(1) Vocabulaire s'inspirant des notions économiques développées par Galbraith.

Entre les deux premiers Présidents, même philosophie de l'action : ni l'observation, ni l'action ne peuvent être absolues. L'action s'appuie sur le sens de la relativité par le choix. Et pour choisir et bien évaluer, il faut des instruments de mesure fiables, passant de la qualité virtuelle à une volonté de mettre en œuvre la *qualité totale*. Ces deux Chefs d'entreprise ont suivi à cet égard des voies légèrement différentes, puisque compte tenu du contexte scientifique, le premier Président ne pouvait qu'inciter à cet état d'esprit, tandis que le second Président a accentué cette logique et s'est appuyé sur l'organisation d'une veille technologique et sur ce que l'on appelle de nos jours l'information scientifique et technique.

Sous l'impulsion du second Président, l'innovation produira par conséquent un style de management. A l'impatience "fébrile" du premier Président succèdent l'*inquiétude* et la *remise en cause* scientifique que cultive le second Président à la fois pour lui-même et pour ses collaborateurs, notamment les chercheurs. Il faut *avancer par approximations successives* et, comme le fabricant, *être toujours inquiet*. Au passage, nous noterons que l'*inquiétude* est dans le domaine philosophique, l'essence du *mouvement* et du *réel*. Le sens de l'*humilité*, la *ténacité* et l'*opiniâtreté*, la recherche impérative de la *simplification*, les éléments simples issus du *terrain*, la *non-dispersion* et la *circulation de l'information* sont perpétués. Le second Président insistait sur une *volonté* de réussite qui ne soit pas forcenée : *soyez de bons manipulateurs et sans chercher la perfection idéale, soyez des trouveurs, trouvez l'introuvable mais dans les choses simples*. "Plutôt que de s'enfoncer dans les macro-erreurs, il vaut mieux améliorer les *micro-erreurs*" d'autant plus que les *retourne-ments de situation* ne sont pas synonymes de révolution intégrale mais d'un apport nuancé et contrasté sur les anciens objectifs. Il s'agit de *faire, défaire pour mieux faire*.

S'adressant à la force de vente, les deux Présidents insistent, le premier, sur la nature du représentant qui n'est pas un raisonneur, mais un *croquant*, le second, sur l'usage de la parole, sa force de persuasion et le *respect de l'homme* qu'elle suscite. Ainsi, les termes ou expressions comme la *parlotte*, *faire parler*, *faire émerger les idées dans un système convivial*, *soyez des prédicateurs* (allusion au rôle des animateurs qui doivent être chaleureux et concrets pour faire passer un message auprès de la force de Vente), - ou, la *politesse du cœur* (*rester authentique, spontané, vrai et sans obséquiosité dans les relations commerciales*) marquent le souci d'améliorer le sens des relations humaines à l'extérieur de l'entreprise comme en interne. Les trinômes intelligence, cœur et esprit ou intelligence, imagination, flair qui jalonnent les maximes du premier Président sont soudés dans leur forme dans l'une des expressions ramassées du langage du second Président qui séduit les responsables de l'entreprise : c'est la *politesse du cœur*. Elle mesure la qualité relationnelle de la force

de vente ; elle est essentielle dans la démarche créatrice de l'entreprise.

L'image qui nous semble à la fois relier et distinguer les deux Chefs d'entreprise, c'est l'image du "berger" implicitement ou explicitement citée dans leurs discours. Dans l'une de ses maximes, le premier Président assimilait la direction d'une entreprise ou la prise de responsabilité au "Chef qui marche devant et non au "berger" qui pousse le troupeau et compte sur ses chiens". Le second Président donne l'image du "berger" qui selon l'Antiquité grecque, déplace les choses, *organise le désordre*. *Chaos*, ordre dans le chaos et cosmos se sont peu à peu intégrés dans l'imaginaire collectif de l'entreprise, tout en formant le fondement expérientiel de l'action. L'une des formes sémantiques qui semblent dominer sur fond d'imaginaire et qui, à notre avis, permet d'anticiper et d'imaginer les grandes lignes d'une éthique du changement, est "l'esquisse" des hypothèses, du "scénario contraire", et la "silhouette" des hommes qui devront animer ces changements. L'imagination semble de nouveau sollicitée pour aborder une civilisation que certains qualifient "de l'impondérable, du qualitatif, du précaire, et des essais".

Continuateur de la politique de ses prédécesseurs, le troisième Président a mis en valeur les notions culturelles et les principes stratégiques qui avaient été jusqu'ici définis, en particulier la *symbiose* entre les entités Recherche-Marketing et le concept de *qualité*. Un des rôles fondamentaux qu'il s'est attribué naturellement a été de tempérer la force d'impulsion et d'argumentation de son prédécesseur avec pondération, sens de l'écoute et du concret.

Assurant la cohérence entre les pôles de *proposition* et d'*induction*, il en tire les conséquences en termes de décisions ou d'orientations opérationnelles. Les maîtres mots de son discours sont "multidisciplinarité, système intégré des disciplines, interpénétration, déterminer ensemble, synergie et symbiose mais aussi obsession de la *qualité*" qu'il définissait comme étant une résultante entre des performances multiples qui sont très souvent contradictoires et, de plus, elle est évolutive. "Il faut toujours courir après la qualité" pour savoir ce dont il s'agit exactement et elle n'est jamais figée une fois pour toutes et c'est ce qui donne peut-être ce caractère sacré à une visée qui échappe à la définition totale. La qualité, "c'est aussi l'ensemble des caractéristiques des produits qui sortent des usines ou de ceux qui vont être stockés dans les magasins des clients pour aboutir chez les utilisateurs. Cela veut dire l'application de normes, la qualité des fabrications, leur contrôle et celui des conditionnements".

L'obsession de la *qualité*, c'est d'une part *accepter de se remettre en cause* en application de la pensée du premier Président et, d'autre part, suivant les conseils et l'expérience du second Prési-

dent, "savoir rester lucide, vigilant, se garder du terrible danger de l'euphorie sécurisante" ; la concurrence, c'est du poil à gratter et, comme le soulignait le premier Président, on ne peut empêcher les gens d'être intelligents, ce que lui-même soulignait par une citation de Chesterton qu'il affectionnait : "qui méprise, se surestime". Tous ses efforts et l'engagement de l'entreprise à toujours envisager toutes les hypothèses (reconversion de formules, problèmes toxicologiques...) fondent d'ailleurs une plate-forme solide pour toute argumentation scientifique : faire connaître ce que nous sommes et ce que nous faisons.

Il opposait principalement trois attitudes et mettait en valeur l'ouverture d'esprit (contre le préjugé), la compétence silencieuse et discrète des savants ainsi que les lois nécessaires et non inutiles, pour reprendre une idée chère à Montesquieu qu'il aimait citer : "les lois inutiles affaiblissent les lois nécessaires".

Il considérait que l'effort de synthèse de mise au point de formules était aussi important ou devait compléter la mise au point des tests de démonstration objective tout comme la réalité technique devait être le fondement de l'argumentation publicitaire. De même, il estimait que développer le potentiel de créativité n'était pas incompatible avec le développement d'une recherche défensive. Pareillement, tout ce qui est mise en commun sur le plan des moyens ou des stratégies n'est pas indissociable de l'idée de développer des tactiques locales ou d'utiliser des moyens moteurs pour faire progresser l'entreprise.

Ce qui l'intéressait, c'était de promouvoir le dynamisme innovatif, la détermination objective de l'effet des produits, la démonstration objective des propriétés des produits et que le personnel de l'entreprise ainsi que les partenaires extérieurs vivent sous le signe de la confraternité qualitative. C'est sur cette note optimiste que nous quitterons l'univers de pensée et d'action du troisième Président, relais diplomate de ses deux prédécesseurs.

Aussi, au-delà des filiations de pensée, nous devons nous interroger sur la force rhétorique et l'organisation sémantique des messages afin de déterminer l'adéquation entre l'idée, l'action qu'elle préconise et celle qui est induite par la forme expressive et argumentative.

I.B. L'expression et la pensée

Nous mettrons essentiellement l'accent sur la spécificité et l'unicité des discours des trois Présidents sous leur aspect thématique, lexical, rhétorique et sémantique. C'est en particulier avec ces deux derniers registres que nous serons invitée à répondre précisément à notre interrogation : le langage du Chef d'entreprise est-il fac-

teur d'impulsion et mode de gouvernement ? Comment les Dirigeants ont-ils pu non seulement se faire comprendre par des responsables ayant des formations et des expériences diverses mais aussi faire accéder à l'action immédiate et à plus long terme laisser une liberté de pensée et d'action ? Comment ignorer la part de mimétisme inhérent à tout langage argumentatif et prédicatif et la force de répétition et de diffusion des messages ? L'une des fonctions principales dans l'entreprise - le Marketing - n'est-elle pas depuis sa création dans les années 60, le relais amplificateur naturel des mots et expressions des Présidents dans le cadre de réunions comme celles de *Prospective-Induction* ou celles qui se tiennent dans la Salle de *Confrontation*, si bien nommée ? L'hypothèse que nous avons retenue est celle de l'existence d'un méta-langage, un langage qui parle "de" et "sur" le langage et qui est par conséquent, mode de pensée, mode d'argumentation et d'expression.

L'ensemble des discours relève de registres conceptuels à caractère philosophique et psychologique, les domaines intellectuels dits secondaires s'articulant sur cet axe étant ceux de la morale, de la biologie, de la physiologie, de la linguistique et de la logique. La tonalité des discours du premier Président est d'ordre tactique et opérationnel. Y figurent pour 88 % des principes, des préceptes, des définitions d'une ligne de conduite et d'une philosophie générale. Le second Président, par la densité de ses propos, procède d'une approche complète, à la fois tactique, opérationnelle, conceptuelle et prospective. Le troisième Président possède un discours de type opérationnel qui semble l'emporter sur la construction d'une vision prospective. L'aspect productiviste l'intéresse sans néanmoins négliger l'action sociale.

Les thèmes d'action à dominante philosophie-morale et psychologie caractérisent les discours du premier Président, les second et troisième Présidents orientant leur discours sur la vente-marketing et la recherche avant l'économie et la production. Enfin, sur le plan sémantique, l'organisation première des mots-clefs montre qu'ils s'articulent en trois noyaux centraux reliés entre eux et donc homogènes : il s'agit du thème de la *création*, de la *confiance* et de la *méthode*.

Parmi les données invariables, nous avons mis en évidence l'existence d'une rhétorique logique, de mots abstraits et courts ; dans un autre registre et comme des microcosmes langagiers, la présence d'un système d'emboîtement de mots-clefs ou expressions signifiant des philosophies d'action soit en opposition, soit en rejet ou en complémentarité. On notera que le second Président donnait davantage la priorité que les autres Présidents aux expressions complémentaires, puis aux rejets de certains points de vue, enfin, l'opposition entre certaines actions ou philosophies. Ceci souligne l'intérêt porté à

l'idée de *progrès* conçue à partir du *terrain*, des *besoins réels* : de nouveau, nous retrouvons l'idée du *code génétique*, de la *source*, de l'*irrationalité*, du domaine artisanal. Par contre, l'*excès de précautions* et les *démonstrations tapageuses, non authentiques* ne prédisposent pas à la réussite de l'action d'entreprise. Les antinomies majeures que nous décelons de façon implicite semblent porter sur le respect de l'identité et le processus d'identification des faits face à la collectivisation des faits ou de la pensée. Par ailleurs, si en apparence, les concepts d'*intérieurisation* (milieu intérieur, impulsion inhibitrice, introverti...) et d'*extraversion* (milieu extérieur, impulsion excitatrice, extraverti...) semblent s'opposer, c'est le sens du passage de l'un à l'autre qui paraît être privilégié dans le processus d'identification : l'unité d'abord puis la multiplication, les faits puis la généralisation, l'intériorité avant l'extériorité.

De même, les valeurs "culte" accompagnent constamment les discours, notamment celles du *travail* et de sa relation au temps au même titre que la qualité de l'agir professionnel : en particulier, l'*effort*, le *terrain*, l'*homme* et le *client*. A cet égard, le culte de l'*effort* s'entoure d'expressions en opposition ou en complémentarité (*intensification interne des efforts-incertitudes externes...*), la valeur "culte" de l'*homme*, entraînant non seulement une série de mots ou expressions de rejet (*agrégat, technocratie, mécanique, artificiel...*) mais aussi s'accompagnant toujours de la figure rhétorique qui semble la caractériser : la métaphore. Par ailleurs, ce culte de l'*homme* se trouve mis en valeur dans les discours où pour 38 % domine la rhétorique psychologique qui est davantage présente pendant l'exercice des second et troisième Présidents.

Quelle est la rhétorique dominante et son rapport avec le domaine de l'action ?

Les figures de rhétorique les plus courantes y sont dans l'ordre décroissant, la répétition (1), la métaphore (2), l'antithèse et la rime. Cet ensemble est invariablement identique quel que soit le thème ou d'autres aspects lexicaux contenus dans les discours. Ces figures de pensée, d'élocution et d'expression par réflexion ont force argumentative et de conviction dans la mesure où elles restructurent la pensée et aident à fonder la structure du *réel* en inférant également des types de comportement, comme c'est le cas de l'*analogie*.

(1) Exemple extrait des maximes du Président-Fondateur : "il y a les deux mille heures, les quatre mille heures, les six mille heures mais les deux mille heures d'un deux mille heures valent souvent à peine mille heures et les six mille heures d'un six mille heures en valent peut-être huit mille ou dix mille".

(2) Exemple extrait des discours du second Président : "...notre Affaire Coiffure, comme vous le verrez, continue à marquer de son *empreinte matricielle* tous nos autres secteurs..." (1975).

Ainsi, répétition, citation, maxime, parabole, paradigme, *analogie*, métaphore et autres figures rhétoriques dominantes livreront le sens de l'action. Donnons quelques exemples permettant de confirmer l'hypothèse d'un méta-langage.

Il est indéniable que la répétition ne présente plus à un moment donné l'efficacité immédiate de la "parole inspirée", la pensée d'origine (notamment dans le domaine des citations d'auteurs ou d'exemples référencés). Mais, cet effet de masse que nous évoquions plus haut et qui produit un effet de contagion, de vulgarisation et de consolidation des idées, peut aussi gagner en valeur et faire percevoir quelque chose de distingué, de rare. Certains y voient le fondement du mythe, des légendes comme des règles de conduite.

En fait, que ce soit le cas de la répétition, de la citation ou de l'exemple intégré dans les définitions de dictionnaire, on assiste au même phénomène : dans l'action ou en vue de l'action comme dans le processus langagier, il y a une recherche d'équilibre structurel et d'identité. L'homme d'action ou le dictionnaire plein de ses définitions cherchent des témoins, des preuves effectives, appropriées à des situations données, des modèles concrets exacts contrepois aux formes virtuelles des mots ou des actions à mener. L'aspect fétichiste, moralisant de la répétition est à ce stade équivalent au caractère normatif des définitions d'un dictionnaire. La liberté d'expression et la liberté d'action se rejoignent alors dans l'usage critique de ces définitions et des règles d'emploi que sont ces citations ou ces exemples.

En ce qui concerne la métaphore, si au sens général, il s'agit d'un procédé de langage manifestant un transfert de sens par substitution (exemple, les sources du bonheur), et désignant un remplacement sur l'axe paradigmatique ou associatif d'un *signifiant* par un autre de la même classe de concepts, il nous semble être avant tout une tentative dynamique de restructurer l'expérience en vue de la décision et de l'action. Mais en dehors de ce passage obligé, c'est la fonction qui nous intéresse, c'est le processus de la pensée. La métaphore permet de *comprendre* un domaine d'*expérience* dans les termes d'un autre domaine. *Rien n'est donc défini de façon rigide* et permet de changer de domaine d'application.

Cette figure sert à convaincre et à persuader mais devient aussi un point de repère dans l'action, pour l'action : elle permet le transfert d'une idée dans le signe d'une autre idée par *analogie*. N'est-ce pas en rapport avec la stratégie de l'entreprise et les expressions qui la définissent comme *on ne retrouve sur le marché que ce que l'on a bien voulu y mettre* ; par ailleurs, cette figure suscite la *décision* par une démarche conceptuelle de type réductionniste et d'ouverture sur la vie : n'y-a-t-il pas de parallèle avec les actions

prioritaires comme *réduire les incertitudes, saisir ce qui commence, note individuante* car c'est aussi une tentative de saisir les choses en soi ? *Analogie* condensée - dans une certaine mesure, comme le genre de la maxime -, elle est *ouverture* sur la vie. Le choix de la métaphore, sur le plan du langage, revient à se *décider*.

Par ailleurs, se servir de *l'analogie* et de la métaphore, notamment par l'usage du sens figuré, permet d'étendre la signification des mots et de dire à l'auditoire d'une façon implicite que certains actes sont possibles et vraisemblables. L'analyse des discours montre que l'usage du sens figuré est peu fréquent (47 %) et qu'il accompagne le sens métaphorique. Il est présent dans le cadre d'une rhétorique logique avec une dominante de mots abstraits, ainsi que dans la rhétorique psychologique à dominante de mots concrets et courts. Il renforce le discours sur l'action sociale et l'économie, de même qu'il accompagne la réflexion prospective ou sociologique ainsi que la valeur "culte" de *l'homme*. Enfin, lorsque le système d'emboîtement des mots "bannis, en opposition et complémentaires" achève de se déployer, la présence du sens figuré décline progressivement, s'estompant derrière le sens accompli.

L'usage des sens figuré et littéral par rapport au sens de l'action n'est pas qu'élément stylistique. Le second Président utilisait dans ses discours la métaphore notamment pour personnifier l'entreprise et en ce sens, la métaphore est bien cette comparaison implicite entre le sens propre et le sens figuré. Mais, par ailleurs, il avait aussi tendance à illustrer son discours de paraboles (*couper les branches mortes, voir et entendre...*) et d'adages issus du domaine du droit. En quoi ces images prennent valeur d'action dans leur contenu et dans leur forme ? En premier lieu, elles sont du sens littéral qui porte sur la réalité figurée elle-même. Elles dépassent les conseils de simple bon sens humaniste et s'élèvent au-dessus des destinées individuelles pour s'adresser à la personne morale. C'est apprendre à *aller à l'essentiel* et les *vérités* exprimées sont des mots issus de l'ordre du sensible pour *s'élever* à l'intelligible, tendant ainsi à faire passer d'un mode de communication à un autre, d'une manière de *croire* à une autre. Elles visent à faire *être autrement* et la parole ne peut être bonne que si nous la mettons en *pratique*, voilà pourquoi l'action est liée au Verbe. Les paraboles sont donc *médiatrices* et *visionnaires*. Quant aux adages du droit, fruits de l'expérience, messages de l'âme et recherche d'un idéal de justice (*donner et retenir ne vaut*), ils procurent beauté et apaisement face à *l'angoisse* contemporaine et l'homme profane y trouve d'instinct les *ancrages* nécessaires. Ce langage imagé montre que l'Histoire est un éternel retour, ce qui correspond aux réflexions des responsables portant sur le langage et l'aptitude du second Président à reconnaître les données cycliques et les mœurs des hommes.

Dans le cours de nos entretiens, les responsables ont insisté sur le bon usage du sens littéral des expressions avant de l'appliquer directement. De plus, les discours d'un Chef d'entreprise peuvent être dévoyés de leur sens si la pensée s'arrête au sens premier de chaque terme. C'est l'ensemble d'un discours qui donne le fil conducteur à la compréhension de la pensée. Appliquer à la lettre une expression extraite d'un discours, c'est passer du normal au normatif ("il n'y a qu'à"..., "il faut"...); "cette attitude est hors propos". Cela a même une incidence sur la qualité de la reproduction de ces expressions devant d'autres auditoires, certains responsables, - relais du message de la Direction -, ayant tendance à ponctuer à outrance leur discours de citations.

L'action d'un responsable est de *se mettre toujours en amont* de la chose signifiée par le sens littéral du propos : c'est une position réflexive qui est le point de départ vers des actions ou des créations d'objet plus spécifiques. Ce n'est effectivement pas appliquer à la lettre ce qui a été dit et exigé, réduisant le sens de l'action au sens étroit du terme, ce qui est perçu comme une attitude stricte et parfois dogmatique. En fait, le sens littéral qui aide l'action à se réaliser, semble accompagner ce constant cheminement entre le sens propre et le sens figuré. Nous avons donné plusieurs fois des exemples où les sens propre et figuré d'un même mot couvraient des choix divers d'action : rappelons à toutes fins utiles, le terme "ferment" qui signifie aussi bien le *mouvement* et l'*agitation* que l'*idée* et son mode de *croissance*. L'une des fonctions essentielles du sens littéral apparaît par conséquent comme processus de *distanciation*, d'*objectivation*. Il joue donc un rôle actif et permet de recentrer l'action sur ce qui est signifié, sur ce qui a de la valeur. Dans une certaine mesure, ceci expliquerait en partie le rejet de l'entreprise à l'égard de tout comportement et de tout vocabulaire qui marque l'automatisme de la pensée ou de la reproduction des valeurs sans différenciation des points de vue.

Le sens de la *Vie* et le *développement* de la *personne* humaine sont plus chers que tout. La plupart des expressions qui appartiennent au mode de pensée du second Président, mettent en valeur ce message. Que ce soit la *débanalisation* (ou éviter les produits banals, le conformisme), la *démassification* (ou éviter les agrégats et la perte d'individualité), ou la *saine inquiétude* (ou éviter les présumés faux)..., ces choix humains ont aussi une portée d'ordre économique et social. Ne pas rechercher la modélisation pour la modélisation, signifie un choix parmi d'autres modes d'action et de comportement possibles. Quelle en est la portée ? Etre contre les modèles sophistiqués implique le choix d'autres méthodes qui favorisent la croissance de l'entreprise. Comment être en avance sur ses concurrents ou ne pas perdre celle que l'on a ? Est-ce que cette démarche aura des retombées sociales ? *Améliorer ce qui existe, copier est délicieux*

mais *inventer, se remettre en cause, changer les modes d'approche de travail ou de conception en cassant, fracturant les modèles existants* est encore plus *difficile*. C'est pourquoi la modélisation n'aide pas à être les meilleurs, parce que cette pratique a tendance à faire ressortir les données de départ et à les "lisser en moyennes" sans *faire connaître les besoins réels*. D'où l'expression bien connue dans l'entreprise qui veut combattre cette absurdité : *on ne retrouve sur le marché que ce qu'on a bien voulu y mettre*.

Faire *comprendre* est donc l'une des fonctions du langage des Présidents. L'usage des mots et de leurs contraires fait-il mieux percevoir cette volonté d'être moins doctrinaire que d'autres ? N'est-il pas complété par d'autres expressions comme *la mer et les vagues* ou *la mode, c'est ce qui se dé-mode* (1) qui, à leur tour, d'une façon plus imagée et plus adaptée à l'activité principale de l'entreprise (la mode, le secteur de la beauté...), font comprendre sans prononcer le mot *dialectique* qu'il s'agit, dans l'action, de savoir différencier le fond de la forme et dans le temps, ce qui est de l'ordre de la durée ou de l'éphémère ! Par conséquent, le langage des contraires ou des antonymes détermine bien lui-aussi une philosophie d'action implicite (*faire le contraire*), souterraine qui rejoint le langage explicite et le choix d'action des Dirigeants. Il ne fait que le renforcer d'une façon indirecte en permettant une forme d'adhésion plus large, car au-delà des antonymies, l'action s'appuie sur les deux systèmes que nous venons de mettre en évidence, sorte d'ensemble coordonné et cohérent des moyens d'action. C'est la voie de la *co-organisation* de type stratégique, évolution possible vers la *démocratie* dans l'entreprise.

"En France, on a pensé pouvoir faire partager le pouvoir opérationnel ce qui ne permet plus de diriger ; or, le Patron, le Directoire doit diriger et c'est au-dessus du Directoire que doit s'organiser la *co-détermination*, sous forme de Conseil dans lequel se rencontrent les patrons, les syndicats... afin de déterminer les choix stratégiques, les achats, les formes de diversifications, l'agencement structural de l'entreprise, etc.... Elle devrait s'exercer au niveau où se prennent les décisions qui engagent le devenir de l'entreprise. Seule, la voie de la co-gestion opérationnelle paraît la véritable utopie car le véritable *invariant*, loi de la *nature*, c'est la nécessaire autorité opérationnelle et son prolongement tout au long de la ligne hiérarchique. Aucune instance ne saurait remplacer le projet d'une relation *participative*".

"Il s'agit de procéder aux réglages de gros de l'entreprise avec toute la hauteur de vue, l'*anticipation* et la *sérénité* souhaitables et de le faire avec le concours d'hommes qui vivent dans l'entreprise - ou

(1) Expression empruntée à Jean Cocteau : "la mode, c'est ce qui se dé-mode le soir même".

dans un autre lieu communautaire déterminé -, et qui ont d'elle des vues différentes parce qu'ils ont des positions différentes". Les positions sociales et professionnelles sont *au service de l'émergence de l'idée et de l'évolution de la communauté*. Elles se transforment en positions de pensée et de réalité. Toute l'autorité des membres d'un tel Conseil, ou Chambre de *co-détermination*, se fonde sur "l'intensité, la profondeur et la diversité de leurs vécus professionnels et tout élu aura de réelles responsabilités opérationnelles". La vie expressive relève d'une démarche *créatrice* globale, le devoir et l'intérêt individuel et collectif reposant sur la recherche constante tout à la fois de *l'efficacité sociale et économique*. Dans l'ordre culturel et dans l'ordre économique, il s'agit de prendre conscience de ne pas épuiser le mode de création de richesses auxquelles les entreprises sont notamment les initiatrices.

Par conséquent, nous essayerons de suivre l'évolution et les regroupements sémantiques liés aux termes et expressions que nous venons de mettre en valeur par rapport à la philosophie générale de l'entreprise, comme ceux de *conscience, spontanéité, simultanéité, équilibre, arbitrage...* et de tout processus *naturel* permettant la *cohérence* d'action. Le *courage* des entraîneurs et la *sérénité* des *réducteurs d'incertitudes* cherchant la cohérence entre logiques différentes semblent être facteurs d'impulsion et mode de gouvernement. Il s'agit pour nous de reconnaître dans la terminologie du langage des Présidents d'autres expressions ou concepts qui puissent s'articuler et nous aider à consolider l'hypothèse selon laquelle ce langage d'action serait un langage de connotation. Selon l'acception philosophique, ce mode de signifier veut dire "désigner en même temps que l'objet, certains de ses attributs".

L'ensemble des termes qui sont suffixés en "-eur" ont quelques points communs. Il nous semble, en effet, que quelle que soit leur connotation positive (*rassembleur*) ou négative (*diviseur*), ces termes veulent exprimer la valeur du travail. Le mot *travailleur* est quasiment absent des discours laissant place à celui d'*acteur*. Quelle est la signification de l'expression *soyez des trouveurs* plutôt que des chercheurs ? Comment apprécier la sensibilité introduite dans l'expression *soyez de bons manipulateurs, chercher toujours, mais sans forcer* ? Il semblerait que la fonction passe au second plan derrière la détermination dans l'action qui engage une partie de la collectivité. L'objectif collectif passe avant le statut lié au degré de connaissance théorique. C'est un appel au réalisme de l'efficacité économique. Mais, c'est aussi le souci de ne pas forcer le talent mais de le *faire s'exprimer*. Les hommes sont à la fois acteurs et agents. C'est le rôle d'un Dirigeant d'équilibrer ces deux rôles. En fait, le terme-même de *médiateur* pose les données de l'étude. Etre médiateur c'est avoir l'esprit de *conciliation* et de ré-conciliation.

Ainsi, tout au long de cette étude, gardons en mémoire cette approche fondamentale du langage et la définition de la *médiation* qui signifie que l'*Idée* peut être *saisie* par un regard à la fois *subjectif* (empirisme, sensualisme, sens psychologique) et *objectif* (rationalisme, sens logique). Etudier le domaine de l'action nous renvoie à la *dynamique* de la parole.

Ce que nous avons mis en valeur - notamment par l'analyse des discours au travers de l'étude des mots-*inducteurs* -, ne rejoindrait-il pas non plus la position de certains linguistes comme Hjelmslev qui soulignait l'importance de la substance sur les plans de l'expression et du contenu ? Selon lui, la substance est la manifestation de la forme dans la matière, pour reprendre l'étymologie latine du mot "substantia" : ce qui se tient en-dessous. En ce qui nous concerne, nous avons matérialisé la forme de l'action dans les mots-*inducteurs*. Nous serions même tentée d'ouvrir la réflexion sur le message esthétique que nous offre cette démarche. "La forme, en esthétique, relève de deux niveaux sémantiques : l'aspect extérieur et la désignation d'un ensemble cohérent, équilibré, indivisible résultant d'un processus unificateur assimilable à une réaction chimique, à l'issue duquel des éléments plus ou moins divers sont répartis de telle sorte qu'ils constituent un "tout" homogène, une structure nouvelle dont les composantes ont perdu leur individualité et leur sens au profit de l'ensemble dont elles sont devenues parties organiques" (1). Ne sommes-nous pas proches de la définition que donnaient les deux premiers Présidents sur le concept d'entreprise, le premier parlant de l'entreprise qu'il dirigeait comme un *hors-tout*, le second, comme une *entité sociale irréductible à l'une ou l'autre des forces qui la composent* ? Osons avancer une hypothèse : les réseaux sémantiques structurés à partir des mots-*inducteurs* ont montré que la "forme" s'organisait, se déployait, émergeant comme un principe profond. Or, cette analyse montre aussi les premiers concepts qui s'articulent autour du mot central de "forme" : il s'agit des concepts de *mouvement*, *temps* et *espace*. Si nous avons bien perçu le mouvement qui fait coïncider la mise en œuvre conceptuelle et l'action, nous pouvons suggérer, grâce à l'apport des concepts de *mouvement*, de *temps* et de *espace*, que nous sommes au centre du domaine esthétique qui touche autant l'art littéraire que la peinture et l'espace.

Ainsi, "forme" et *fond* sont les deux pôles d'une *dialectique* permanente dans les discours des Présidents (*me dire le fond des choses, la mer et les vagues...*), comme l'*ordre* et le *désordre* (*désordre apparent de la fourmilière, organiser le désordre*) ou bien, le *parfait* et l'*imparfait* (*qualités et défauts*) - sorte de dialectiques de

(1) Thines G., Lempereur A. - *Dictionnaire général des sciences humaines*, Louvain-La-Neuve, Ciaco Editeur, 1984, 1^{re} éd. 1975 par les Editions Universitaires à Paris, 1034 p.

la normalisation nécessaires à la production de type industriel -. Le *Nécessaire* et le *Beau* font aussi partie du discours dialectique puisque les trois Présidents en font état. La "forme" et le sens de l'esthétique ne sont-ils pas au centre d'un débat plus vaste, celui de la conception et construction d'ensembles techniquement (allusion à la production technologique) et organisationnellement valables, nous voulons dire par là, aboutissant à une esthétique fonctionnelle qui conçoit des objets en relation avec le milieu *naturel* ? Dès lors, toutes les choses sensibles se trouvent un élément intelligible et ouvrent des perspectives. Ethique et esthétique se complètent puisque l'approche éthique permet de donner les formes à l'action.

Le débat général est bien celui de la *création* face au déterminisme des contraintes industrielles et le genre de la maxime était peut-être l'expression de ce débat interne, de ce dialogue inhérent à la responsabilité que le premier Président avait à assumer à l'époque. Les axes principaux des discours des Dirigeants portent, rappelons-le, sur la *création*, la *confiance* et la *méthode* et cette *dynamique créatrice* qui s'appuie sur la *démarche expérimentale* s'est opérée le long de l'axe paradigmatique (corrélats, synonymes, antonymes et mots-inducteurs) ; recherche du *signifiant*, mise en valeur des opérations de pensée formelle et de l'*idée-force* ; enfin, l'exploitation des mots-inducteurs résiduels (*flux résiduel*) qui nous a introduit dans une démarche philosophique avec l'existence des catégories tout en déterminant à son tour un concept qui couvre toutes ces notions : celui de *solidarité*.

Ainsi, du point de vue fonctionnel ou formel, le langage représente une structure d'action aussi bien que la pensée. Le premier Président ne s'exprimait-il pas à l'aide de mesures naturelles ou d'unités fonctionnelles comme "jour et nuit", "tous les jours"... , ce qui pouvait engendrer un discours mécanique et méthodique dont l'intention première visait le quantitatif et la moralité du travail, le discours du second Président caractérisé par l'usage de la métaphore, de la parabole et du *signifiant* faisant se rejoindre, comme dans un méta-langage, la forme et le contenu sémantique et rhétorique. Les fonctions langagières correspondent aux choix stratégiques. Le mode d'expression ressemble au mode d'action du premier Président car il met en valeur notamment la nécessité de se *concentrer* sur l'*idée essentielle* dans l'ordre de la création et pour la force de vente, de savoir négocier sur des arguments stratégiques, scientifiques et techniques fondamentaux. La maxime fait appel en général aux mots abstraits, tranche dans l'arbitraire et exclut une partie de la population ou des champs à couvrir. Elle vaut pour elle-même et l'extension du champ des concepts se fait aux dépens de l'essor social : pour créer une stratégie commune, il faut que les champs couverts et les expressions utilisées rencontrent partiellement d'autres champs. C'est

ce qui explique en partie le caractère moralisateur qui fonde la caricature du genre de la maxime même si elle peut mener à l'action. Le genre de la maxime est une *conquête*. Elle est conquête de la lucidité et de la recherche de l'*authenticité*, du *vrai*, de la *spontanéité*. Elle tente de poser le *réel* ; elle veut déterminer si l'intérêt général est bien réel, si au lieu d'être une apparence provisoire, elle est bien ce sur quoi on peut *aller jusqu'au bout de son action*. En cela, elle est une forme de la raison définitive qui souvent s'appuie sur l'idée de *compensation*, d'*harmonie*, de *conciliation*, de *doute*. L'homme doit être en perpétuel mouvement pour ne pas se laisser enfermer par la paresse et l'amour-propre. Nous retrouvons en partie la terminologie du second Président et dépassant la sphère moralisatrice de la maxime, ce dernier mettra en œuvre la *pratique signifiante* de la *co-détermination*.

En conclusion, éthique et esthétique sont le cadre général des maximes dont nous venons d'étudier le sens de l'action qui gouverne leur finalité en attirant l'attention sur le mode de passage d'une valeur à l'autre. Les maximes comme tout autre moyen de communication "resteront encore dans la sphère morale et non dans l'éthique aussi longtemps que la réflexion n'est pas médiatisée par l'esthétique". Cette éthique "envers et contre-tout" construite sur un réalisme sans concession, cette honnêteté devenue *art de vivre en accord* avec la civilité du Temps peuvent faire coïncider l'Être et le Paraître. L'honnêteté comporte une dimension esthétique en s'appuyant sur le *naturel*, la recherche du *goût* et de l'*agrément*. Enfin, l'exigence de pureté. On distingue des niveaux et des normes particulières comme la *vérité* et l'*utilité pratique*, le droit et le fait ou la *nature* par rapport à la *sumature*, est la marque privilégiée de certaines maximes. Pureté est affaire de goût et de justesse. L'écriture de la maxime apparaît donc comme une volonté de *réduire les marges d'incertitude*. C'est une tentative de donner aux mots une signification univoque et au sens de l'action, une direction unilatérale : la forme pronominal "Je" devance toujours le "Vous" dans les maximes du premier Président et l'impulsion générale est donnée par un Chef qui, "au moyen de listes et de programmes, doit continuellement orienter l'entreprise jusqu'à l'extrême limite" ; ainsi, à l'écriture qui se voulait réductrice pour elle-même, qui visait le domaine de la sensibilité et s'appuyait sur une forme de rationalisation du regard, succède - avec le second Président - une philosophie d'action qui prône la *réduction des incertitudes* comme la *réduction des tensions*.

L'étude sémantique nous a fait pénétrer dans la structure de l'action qu'est le langage. La démarche *inductive* que nous avons examinée sur les plans de l'organisation de l'entreprise, de l'expérimentation et de la rhétorique, a mis en valeur une *pratique signifiante*. Le *signifiant* dont la fonction linguistique est d'être un *médiateur*, est deux fois signifié : explicitement par l'action de *chercher le*

signifiant, implicitement lorsqu'il est retrouvé dans les définitions des choix d'action politique et stratégique. L'une des politiques d'action est, en effet, de *chercher l'invariant du sens* à partir de l'*observation des faits*, l'invariant réside au point de jonction entre le cheminement qui va, - sur le plan du langage -, du signe au sens et du sens au signe ; ainsi, la mise en relation des mots-*inducteurs* nous a permis de donner forme à la définition du *signifiant*, structurant un méta-langage. Cette démarche a permis de montrer comment la notion de *déterminisme du succès et de l'échec* se formalisait dans les discours des Présidents.

I.C. Langage et action quotidienne

Le descriptif des fonctions et les propos tenus par les responsables mettent notamment en valeur les notions de *vérité*, de *vie* et de *création*, l'action oscillant entre l'optimisation et le *raisonnable*. En arrière-plan, figurent les concepts essentiels de *confiance* et de *croyance*. Les logiques d'action s'articulent principalement sur une gestion du temps "éclaté, cyclique, orienté et intégré", s'appuyant comme en filigrane sur l'axe de *l'intériorité et extériorité* caractéristique du processus décisionnel et institutionnel. Certains responsables sont, de même, persuadés que l'image de leur fonction évolue hors entreprise en raison de la démarche générale qui est tournée vers l'*application produit*. Enfin, par rapport aux discours des Présidents, l'analyse en profondeur des entretiens avec les responsables fait valoir l'organisation du concept de *solidarité* comme application de la *pratique signifiante* et reprenant en écho l'analyse que nous avons faite sur l'organisation en profondeur des mots-*inducteurs résiduels*.

Plusieurs fonctions sont ici décrites dans leur logique d'action et leur mode d'adhésion au langage et à la philosophie de l'entreprise. Il s'agit à la fois de respecter le sens de la conception à la commercialisation du produit et de souligner la participation de chaque entité à la détermination du sens, dans sa dimension linguistique : éclatement des signes, rencontre et union. Nous nous proposons de rendre compte de la relation et de l'appréciation que portent ces différentes entités sur le langage des Présidents, de montrer comment le Verbe se fait action à chaque fois que cela est possible.

a) *Marketing*

Le *Marketing d'Innovation et de Rénovation* pratiqué dans l'entreprise sous l'impulsion du second Président-Fondateur depuis les années 1970, s'appuie à la fois sur une approche rationnelle et sur les facultés de *créativité* et d'*intuition*. *Tradition* et *innovation* sont les deux pôles qui balisent l'action permanente des hommes de *Marketing*. Il s'agit de tenir compte des *réalités* de l'extérieur et des découvertes fondamentales liées aux *Métiers* et à la *vocation* artisanale de l'entreprise. C'est une volonté déterminée de *tenir en main*

l'avenir, en créant des nouveaux marchés ou en consolidant et soutenant un marché par l'intelligence, la présence sur le terrain et des initiatives concertées.

Face à un environnement que les médias s'appliquent à décrire en termes de *misérabilisme*, il faut afficher cette volonté de maîtriser les événements, les *provoquer, aller au-devant* de la Nature. L'attitude générale, en dehors de toute considération technique pratiquée dans le domaine Marketing (analyse de données dans le cadre d'études qualitatives et quantitatives, par exemple...), est une attitude de *déterminisme* et de *flexibilité*. L'objectif est d'empêcher les organisations professionnelles (Coiffure, Pharmacie, Consumérisme, Parfumerie...) de vivre sur elles-mêmes. Il s'agit à la fois de *prêcher le respect des besoins des clients* tout en *prenant impérativement et presque inconditionnellement les structures des organisations professionnelles*. La ligne de conduite est de raisonner *Métier* dans le cadre d'une politique concertée entre fournisseurs et professionnels. Il s'agit de s'investir, de *mettre le meilleur de soi-même* en temps, santé, *intelligence et cœur, sans imposer son point de vue* mais de le *faire émerger en provoquant* les situations. Cette attitude, ce mode de pensée et de raisonnement s'appuie sur la notion de *service* quelle que soit la nature du produit et du mode de distribution.

C'est un marketing de Marques (système de produits à partir de *produits piliers, produits humus*) où l'on apprend à *faire passer ses idées très vite*, à travailler sur des maquettes, sur du *concret*. La *concertation, la confrontation* entre *proposeurs et inducteurs*, entre le *terrain* et le *Siège*, le *consensus* font partie du système *itératif* de remontées et d'échanges d'informations sur la nature des besoins des consommateurs comme en matière d'évaluation de la *performance* des produits et des marchés. Cette approche rejoint et ne peut être dissociée de la conception stratégique des produits : les produits qui réussissent sont et seront toujours des "mono" produits (*-brouette brouette-, un shampoing shampoine...*), *solides* et de *qualité*. L'existence d'un produit est liée à l'*idée unique* qui l'a conçu en évitant de superposer plusieurs idées différentes. Il ne peut qu'être spécifique et non polyvalent, tout du moins dans l'état actuel de la Recherche.

On assiste à la matérialisation du concept, de tout concept, puisqu'il s'agit de déterminer la cible, les besoins, donc de procéder à la compréhension, la phase extensive qui la complète étant la commercialisation, l'internationalisation de l'idée devenue produit. Si un produit se pérennise dans le temps et l'espace, il devient un modèle riche d'*expériences* qui se sur-ajoutent à l'*humus* de départ. Le vocabulaire qui reflète cette *volonté de promouvoir* le succès d'une marque, de la doter à la fois d'une *existence singulière* et d'attributs qui la rendent *universelle* et internationalisable, est généralement

issu de domaines aussi variés que la biologie, l'agriculture ou la mythologie : *rester sur les grands boulevards, inutile d'aller chercher la petite chapelle de campagne quand il y a la cathédrale sur la place de la ville, pas de braconnage dans les chemins de traverse, savoir quand la vache fait son veau* (ne lancer une nouvelle Affaire que lorsque l'Affaire précédente est capable de *nourrir l'enfant*), *savoir couper les branches mortes* (à savoir, *se débarrasser de certaines références, des structures qui alourdissent*) ; le sens de l'opportunité et de l'initiative doit toujours s'accompagner du *souci de faire pousser ou grossir de beaux arbres et non de semer de multiples pâquerettes, savoir baisser les voiles* (désinvestir, savoir arrêter un lancement de produit...), *quand on va à Fontainebleau on va à Fontainebleau ou si tout le monde va à Rambouillet, on va à Rambouillet* (garder le même objectif et éviter de se disperser), *le tonneau des Danaïdes* (éviter de vilipender l'existant avant de commencer autre chose), *maximilisation* (tirer le maximum des produits dans le temps et l'espace), *jouer au casino, caisse de compensation*.

"C'est un langage imagé, simple, lapidaire et court. Il est prononcé d'une façon percutante (*fracture, brèche*) et inattendue. C'est un langage de paysan, plein de bon sens, pouvant paraître banal, mais qui ne l'est pas ni dans son contenant ni dans son contenu". Ces expressions ou ces mots sont à la fois préceptes d'action et ont des fonctions langagières bien précises :

- Préceptes d'action, parce qu'ils sont liés à la morale du *courage*, valeur morale exemplaire dans l'entreprise. Le risque du *Métier* est d'être un peu léger, d'être dispersé, mais l'entreprise "parie sur les gens, confie des responsabilités à ceux qui n'ont pas forcément d'expériences".

- Partir du signifiant, rester dans le signifiant : voir les *faits saillants, voir le signifiant, voir les détails significatifs* ; comme la *Nature parle*, la marque, le mot tout comme le produit doivent *parler* : c'est le sens de l'*aspérité* des marques qui *parlent* ou ne parlent pas, c'est-à-dire que le consommateur ou tout autre client (Coiffeur, partenaire économique...) sera spontanément attiré vers une idée ou un produit compréhensible et donc déjà pré-vendu par la forme. *Voir, rendre visible, être vu* sont de la même veine.

- L'utilisation de mots-fétiches tels que *tonneau des Danaïdes* ou *caisse de compensation* couvre la notion de *risque* par le sens de l'existence et de l'interprétation collective. Un rappel au sens collectif encore une fois par une allusion à la connaissance générale et au *bon sens* traditionnel. C'est le privilège du recours au mythe qui traverse la vérité des siècles. C'est transposer dans des expressions plus comptables, donc plus proches de la gestion d'entreprise (la *caisse de compensation* est un terme de trésorerie), des expressions populaires

françaises toutes aussi connues, comme *ne pas mettre plusieurs fers sur le même feu*. Ces mots expriment le souci de faire *survivre* une communauté (*soutenir le fonds de commerce, éviter le gaspillage*), tout comme ils donnent la liberté à chacun de saisir la part de *risque* et d'en faire profiter la collectivité. Il ne s'agit, en aucun cas, de se réfugier derrière les mots devenus alibis comme, par exemple, derrière le terme de *caisse de compensation*. Il met en situation d'agir, il ne conclut pas. Cette philosophie d'*existence* qui se dessine et qui est ciselée dans ces mots rejoint cette volonté d'*aller toujours à l'essentiel* des choses, de penser et d'agir en *ne cherchant pas compliquer*.

• Enfin, la force de persuasion est contenue dans les expressions telle qu'*avancer sur les boulevards avec de grands produits*. Un "grand produit" n'a pas de mal à convaincre les fournisseurs pour améliorer, travailler la forme, le prix... La persuasion se décline dans l'image suscitée par le terme-même de *grands boulevards*, tout peut contribuer au "grand succès" si les forces de *création* se réunissent dans cette visée. Ce mot attire les partenaires de l'entreprise.

Un homme, une Affaire, un mot, un produit est une expression raccourcie de l'histoire de cette entreprise, mais elle fait le lien entre la réalité commerciale et la réalité sociale. Cette syntaxe a une forme qu'il nous faudra approfondir dans le cadre de l'étude des autres fonctions mais elle est déjà révélatrice d'une exigence de formalisation. C'est plus qu'un constat historique, c'est décliner, *ne pas s'arrêter, ne pas arrêter l'ébranlement créateur*. C'est un langage de *défi*, de *dépassement*, de dévoilement du *réel* parce que *hommes du réel*.

Revenons à la Logique des Marques et à sa faculté de *restructurer*. L'*avenir* d'une marque dépend en premier lieu de l'élimination des produits non rentables : on procède alors au *nettoyage* ou à la *toilette du catalogue*. A côté des marques centrées sur la *qualité* et la *performance*, certaines sont *en devenir* et s'appuient sur la logique propre des Affaires qui se sont entre-temps définies. Le modèle *se construit à l'infini* et *se détermine* dans le temps.

Le choix des marques, la filiation des marques devraient pouvoir être analysés. En dehors des marques comme Ambre Solaire, Dop, Belle Color... nous pourrions retrouver une filiation de pensée dans des noms tels que *Symbiose, Synergie*... Ce vocabulaire généré par l'entreprise est un *point de rencontre* : c'est *revenir aux sources* et une façon de *communiquer* au-delà. Pour communiquer, on *se réfère à l'humus des marques*. Pour *différencier* ces produits qui sont si proches, on part de l'*humus*. Les marques, une fois sur le marché, deviennent des évidences, font partie du patrimoine partagé entre consommateurs et personnels de l'entreprise.

Point de rencontre entre *tradition* et *innovation*, car si c'est *cultiver les humus* pour lancer le plus rapidement possible une marque sur le marché, c'est également une façon de se mettre en garde contre le *changement*. Ces marques apparaissent alors comme des mots d'*ancrage*, comme l'expression d'un comportement plus *terrain*, voire d'un comportement à la fois intellectuel et idéaliste qui *raisonnablement* se forge des outils pour sublimer la réalité du produit.

Enfin, d'une manière plus générale, c'est-à-dire compris par toutes les personnes en fonction interrogées dans le cadre de l'enquête, *revenir aux sources*, aux *concepts de départ*, signifie savoir attendre et faire jouer le temps devant soi, faire fructifier les valeurs de départ comme en Bourse. Par ailleurs, nombre de responsables font allusion à la responsabilité collective qui fait agir et fait parler au nom de ce qui est identique et authentique : nous sommes au cœur de l'identité de l'entreprise. Par exemple, face à l'entropie des produits, la stratégie unique et la cohérence du groupe s'opère au travers de la notion d'*humus* qui fait revenir aux sources. Cette exigence ne met pas en cause la créativité puisqu'elle la guide. Il s'agit aussi d'une forme de mise en œuvre du repli au profit de l'*essentiel*. Ainsi, quelle que soit la nature de la Division de l'entreprise, il s'agit de toujours revenir au *terrain*, sur le lieu de vente, auprès de l'acheteur et du consommateur, la démarche générale de l'entreprise relevant d'une conception *micro-économique* où rien n'est identique et où *chaque client est un client différent*.

Cette fonction est intéressante car elle est le lieu privilégié du Verbe se faisant action. La Marque, l'appréhension de cette notion finalisée par le produit et l'acte d'achat du consommateur, s'appuient sur la connaissance et la pratique de la démarche conceptuelle, donc de la connaissance du processus langagier en général, de l'interaction entre espèce et genre, sens et mot-générique. Les mots ou expressions typiques de l'entreprise qui viennent d'être cités en témoignent, en font prendre conscience et ont a priori force d'adhésion puisqu'ils s'ancrent dans une réalité naturelle et partagée par tous. Nous sommes dans le domaine de la compréhension et du langage de connotation, mais c'est essentiellement *faire valoir* le rôle de la richesse et des subtilités colorées et formelles (*faits saillants, aspérité...*), des *affinités* de sens à travers la pratique du langage ordinaire.

Outre leur responsabilité de gestion, les "Patrons d'Affaires", dans le cadre de l'entreprise étudiée, ont une mission de pédagogie. Ils *servent d'exemple* et ils apprennent à déduire les règles issues de l'*expérience*. Ces cas sont "comme une caisse à outils, une base de référence". Comme les citations dans une encyclopédie, ils aident à mieux comprendre la signification des choses, à mieux percevoir la

b) *Vente-
Distribu
Merchar*

propriété (le sens propre) des éléments vécus. Le *Métier*, c'est donc "beaucoup d'intuition mais aussi de l'expérience". La transmission d'expérience se pratique à l'occasion de l'analyse des nombreux cas de lancements de produits. Cette démarche permet de trouver l'*invariant*, l'archétype, un modèle, un principe qui peut être reproductible. La réalité univoque ainsi dégagée est confrontée à l'observation du terrain. La connaissance dans l'exercice du passage de la théorie à la pratique est source de *décision*. Connotation et dénotation se rejoignent, extension et compréhension précèdent la *décision*.

b) *Vente-
Distribution-
Merchandising*

Le commerce, comme le disait souvent le premier Président, "c'est faire *simple*, dire simplement et clairement les choses", être crédible pour éviter les retournements de situation. L'application dans le commerce des maximes *quand on va à Fontainebleau, on va à Fontainebleau* ou *faire les bons gestes* se situe notamment dans le cadre des négociations commerciales. Beaucoup de commerciaux oublient de faire "un diagnostic terrain, de voir les anomalies, de comparer avec les états antérieurs, de corriger" avant de négocier. On ne parle pas pour le plaisir de parler au risque d'oublier l'*essentiel*. Toute forme de contentement qui correspond au phénomène d'usure de la fonction (le succès est rapide dans ce secteur) peut être source d'échec. Ce langage incite à *rester éveillé*, à respecter la logique *terrain*.

Aussi, même si certaines expressions ont été mieux perçues que d'autres, "ce vocabulaire apparaît clair, simple, répondant à une perspective dynamique par rapport à un objectif. Il a vertu de clarifier et d'illustrer d'une manière vivante les actions à mener. Ce sont des formules chocs qui entraînent des troupes mais ceci n'est pas nouveau dans l'art de commander. C'est un langage vernaculaire, proche de la réalité, de l'univers du quotidien vécu par les gens ; par conséquent, accessible, et en rapport avec ce qu'ils connaissent, ce qui leur permet de juger. Ce sont des mots didactiques, sans archaïsme ni académisme". Par ailleurs, pour les responsables de la vente et les représentants, ce langage se fait action dans la mesure où la recherche d'*équilibre* est *permanente*. Le discours de la fonction Commerciale est toujours porteur d'espoir : croire et mobiliser sans cesse la force de vente, *mettre un pied sur le frein, un pied sur l'accélérateur* et d'équilibrer les actions de *conquête* et de déploiement que recouvrent les termes tels que *brèche, maximalisation*, avec des mesures de tempérance (*prudence et mesure*). La logique naturelle induite dans le langage des Présidents entraîne l'adhésion parce que ces expressions sont proches de la réalité. Par voie de conséquence, ce langage devient *impliquant* d'autant plus que la force de vente est le symbole du *déterminisme du succès et de l'échec* des produits sur le plan national et international : si les nouveautés qui réussissent sont prises en charge par eux, elles seront aussi prises en charge par

les autres pays. Ils participent à la reproductibilité des modèles, à l'homogénéisation qui est en cours.

En conclusion, comme la fonction Marketing, la fonction Commerciale (Vente, Distribution et Merchandising) amène progressivement sur le terrain de la logique formelle et de l'argumentation. La fonction Commerciale montre quelques aspects du raisonnement relatifs à la *vérité* et ceux relatifs à l'adhésion alors que la fonction Marketing attirait l'attention sur la Logique des Marques et la démarche *expérimentale*. Ces deux approches semblaient signifier le long cheminement de la "preuve" pour aboutir à la Marque devenant "évidence", l'argumentation ne pouvant se développer quand la preuve est conçue comme réduction de l'évidence. La force de ce langage ne vient-elle pas du fait que les moyens discursifs employés dans le cadre de l'argumentation complètent ceux de la démonstration ? L'adhésion à ce langage ne semble-t-elle pas plus solide dès lors que l'homme est partie prenante dans le champ expérimental, une démarche qui "s'efforce de ne pas réduire les raisonnements en matière sociale (par exemple, les termes d'*utilité sociale*, de *conscience sociale*) aux seuls modèles fournis par les sciences" (1) ?

c) Recherche

Capital historique et choix stratégique ancré sur les notions de *performance* et d'*innovation*, la Recherche est le *ferment permanent* sur lequel l'entreprise bâtit son *avenir*. Il faut comprendre le terme ferment en son sens propre et figuré : *agitation, mouvement, idée, croissance*. En valeur absolue, les investissements en personnel et en moyens dans ce domaine représentent le plus gros budget consacré au monde dans le secteur de la Cosmétique et l'immense effort de Recherche se concrétise chaque année par le dépôt de nombreux brevets.

L'indispensable *symbiose* entre Recherche et Marketing est l'originalité de l'entreprise. Une *symbiose* qui est un mélange de *fantaisie* et de *rigueur*, d'initiative individuelle, de planification et de contrôle. *Symbiose* qui est aussi une marque de produit.

Les allers et retours constants forment un *mouvement brownien* pour reprendre un terme de chimie-physique que les responsables aiment employer. Tous les projets qui émanent soit des laboratoires soit des idées recueillies par les hommes de Marketing ou les cadres du Commercial en général, sont examinés régulièrement au cours de multiples réunions, plus ou moins formelles. Nous sommes au cœur de la démarche *dialectique* où l'intelligence plus que la somme de connaissances est sollicitée pour relever les défis tech-

(1) Perelman C., Olbrechts-Tyteca L. - *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988, 736 p.

niques et sociaux et où le *pragmatisme* et l'*esprit critique*, - voire *vivre dans l'angoisse* - sont nécessaires pour *progresser* et *ne pas rester dans la sphère de l'absolu*. L'étroite association des organes de Recherche et développement et de Marketing ajoute une dimension "aux fonctions de *réduction de l'incertitude* qui caractérise le gouvernement de l'entreprise" (1). Cette *dialectique*, cette maïeutique pratiquée tous les jours permet aux scientifiques de se rendre utiles en subordonnant la Recherche à l'intérêt social.

Trouver ce qui est introuvable : soyez des risqueurs, soyez des découvreurs : la motivation qui se dégage de ces expressions s'appuie sur plusieurs ressorts. En premier lieu, "ces expressions ressemblent à la forme des paraboles, notamment celle de la parabole des Talents comme dans la fonction Marketing, les expressions *toilette du catalogue*, *couper les branches mortes* font allusion à la parabole du Figuiers". Par ailleurs, l'*opiniâtreté* et le sens de l'*effort* qui sont sous-entendus dans ces phrases d'exhortation suscitent un écho chez le scientifique d'autant plus que c'est sa nature d'être tenace. Enfin, sur un plan plus général, la *création* se pratique et se fait dans l'action, c'est le propre de tout *travail*. Ainsi, sur un plan individuel, le pouvoir de l'*imagination* et le *courage* favorisent l'*esprit de prospective*, et sur le plan collectif aident à combattre les idées reçues, notamment dans la communauté scientifique.

A cet égard, les Présidents ont eu conscience qu'il fallait *décloisonner* la fonction Recherche de sa tour d'ivoire et, anticipant sur l'évolution de cette fonction au sein des entreprises françaises de Cosmétique, ils ont développé des relations avec d'autres entités scientifiques nationales ou internationales ainsi qu'avec le grand public et la presse spécialisée. L'initiative d'*œuvrer dans le sens de l'innovation*, c'est-à-dire *l'application de l'idée*, situe cette entreprise sur le plan français à l'opposé de la veine traditionnelle, les Français étant généralement considérés comme des inventeurs et non des innovateurs. Aussi, la *concertation* mise en place depuis une dizaine d'années avec les trois pôles de Recherche que représentent les Etats-Unis, le Japon et la République Fédérale d'Allemagne sur la scène de la concurrence internationale, concrétise-t-elle la démarche d'*ouverture intellectuelle* que prône cette entreprise depuis sa création. N'est-ce pas le sens propre du mot cosmétique qui provenant du mot grec "cosmos" veut dire "ordre, monde, univers" tandis que par métaphore, ce mot désigne le Beau, la parure !

Transfert, mimétisme ou point de grammaire ? Nous parlions de *débanalisation*, de *fracture*, de *fanatiser ses troupes* lorsque nous étudions la fonction Marketing. En analysant la fonction Recherche, nous avons relevé les mêmes termes sous une forme grammaticale

(1) Laudereau J. - *Histoire de L'Oréal* (à paraître).

qui renforce leur sens : ces substantifs et cet infinitif sont transposés en épithètes - "soyez des hommes fracturés chaque matin, soyez fanatisés par les produits", "toute l'Affaire est débanalisée par la protection des brevets" -. Des expressions qui font image, une forme grammaticale qui qualifie, personnifie, vise davantage le sujet. La transposition donne plus de poids à l'être visé par l'attribut. C'est la personnalité, les traits de caractère et la potentialité qui sont ici leviers de l'action ; il "n'est jamais fait atteinte à la personne".

C'est surtout dans sa forme globale, un "langage de croyance, d'espérance dans la finalité du produit, un langage d'actualité". Un langage qui veut montrer que l'acte de chercher et d'entreprendre ne sont pas finalisés mais "porteurs d'un potentiel de finalités". Le *signifiant* (incarné par les hommes du Marketing, le *terrain* pour être schématique) vient à la rencontre du *signe* pour éclater tout système de connaissance et paradoxalement, cet éclatement unit les hommes, a priori.

d) *Industrie*

En général, la fonction Production est considérée comme un artefact, c'est-à-dire comme un phénomène d'origine artificielle et selon l'origine latine de ce mot, comme un "fait de l'art" (*artis factum*). Quel rôle peut jouer la fonction Industrie dans un contexte où la *séduction*, la *Beauté*, la *Cosméticité* et la *Santé* sont au centre des intérêts économiques et sociaux de l'entreprise ? Peut-on envisager de comparer le mode de fonctionnement du Marketing qui s'appuie sur une vue globale de la conception à la commercialisation du produit, alors que l'organisation industrielle tend à parcelliser les fonctions et à les dissocier ? Nous tenterons de répondre à ces questions et nous analyserons la fonction Industrie par rapport au langage d'action et à la production de signification considérée comme pratique sociale.

Face à toute logique pernicieuse de croissance - que ce soit la multiplication des Affaires, la diversité des structures, la segmentation des marchés de plus en plus diversifiée, voire la forte capacité à anticiper l'investissement puisqu'elle aboutit à un problème de trésorerie dû à l'encadrement du crédit, c'est la prise de conscience d'un hiatus entre l'information et l'action, entre l'évolution des structures et la motivation des personnels. "Le second Président était très soucieux de canaliser toute logique *décentralisatrice* qui fasse surgir l'*autonomie*". L'Industrie sort à peine du système taylorien et l'évolution vers l'adoption de nouvelles méthodes de travail qui s'apparentent davantage à la démarche *expérimentale* est le fruit d'un lent apprentissage. Rien ne se fait d'une manière radicale. "On n'essaye pas de tout cartésianiser ; on *démontre le mouvement en marchant* qui pèse sur la vie de tous les jours. Une *idée* de base prend du temps pour *émerger*, elle est ensuite pilotée complètement par les gens du

terrain qui sont confrontés en permanence avec la réalité. Le succès mobilise les gens qui vont travailler sur des systèmes qu'ils ont eux-mêmes mis en route. Dans une certaine mesure, cette démarche ressemble à celle des Japonais qui pratiquent le toyotisme - appelé le *taylorisme à l'envers* par le second Président -, en demandant au personnel d'exécution d'être à la fois de bons exécutants, mais aussi de bons *créatifs*. Le résultat est "un progrès de productivité considérable", la démarche *synthétique* (considérer les fonctions élémentaires de production par rapport au produit fini) étant moins coûteuse. Le vrai saut économique et *qualitatif* ne se fait que lorsque l'on casse, *fracture* le modèle pour en prendre un autre. C'est la *vie*, et le langage des Présidents invite constamment à revenir sur cette idée fondamentale que *rien n'est fixe* et que *l'optimum n'existe pas*.

La politique de *partenariat* avec les fournisseurs nous donne l'occasion de mettre en valeur des termes qui prennent tout leur sens dans la logique de conception de nouveaux produits liée à l'industrialisation. Une certaine *ascèse* est demandée à tous les partenaires dans le but d'une meilleure *coordination* car il semble de plus en plus difficile de coordonner les initiatives, "de faire des éléments de *synthèse* pour tous et d'éviter de repartir de zéro". Repartir de données non défrichées, c'est bien sûr le propre de la fonction Recherche ; cette fonction comme l'Industrie sont conscientes que la *synergie* et la force de l'entreprise tiennent à la coordination des activités et, d'une façon *pragmatique*, au profit des expériences positives menées dans des entités différentes". Ainsi, l'expression quelque peu ordinaire "il ne faut pas réinventer l'eau tiède" ne fait que renforcer ce message qui vise l'*efficacité*, celle-ci devant passer du stade de la *conscience* à sa *mise en pratique*.

Ainsi le constat des responsables de la Recherche et celui des hommes du Marketing et de l'Industrie se rejoignent. Prenons l'exemple du "Juste à Temps"... Par rapport au modèle classique, raisonner en terme de "*zéro défaut*" et de "*zéro stock*" est dans un premier temps totalement paradoxal et amène à repenser tous les modes de production jusqu'ici mis en place. Quand dans un deuxième temps, les personnels *s'impliquent* dans la *remise en cause* des procédures et la reconversion des matériels, cette *fracture* les engage sur un plan individuel et collectif. Il en est de même avec les distributeurs pour faire comprendre l'intérêt économique du processus des "*flux tirés*". Si les fonctions évoluent, des négociations de plus en plus larges et ouvertes doivent se dérouler en gardant en arrière-plan l'éthique de l'entreprise qui consiste à respecter les partenaires concernés : "*le fournisseur doit gagner de l'argent, il ne faut pas se substituer à lui*".

La *dialectique* ne fait pas partie du vocabulaire quotidien des hommes de l'Industrie. Il en est de même avec les termes d'*auto-concurrence interne*, d'*auto-compétition*. Certes, des rapprochements peuvent se faire entre le Commercial et l'Industrie dans la mesure où

des petites équipes sont mises en compétition pour déterminer la meilleure productivité et permettre l'émergence d'*initiatives*. Mais, c'est surtout dans l'esprit de "*faire toujours surgir des opportunités et d'éviter à un moment donné l'installation de règles et d'habitudes qui finissent par former des territoires intouchables*".

Ainsi, la *motivation* des personnels des usines s'appuie davantage sur un état d'esprit général empreint de *respect* que sur des procédures. Derrière les termes de *décentralisation* et d'*autonomie*, ce n'est pas la notion d'auto-gestion qui a émergé mais celle de *dialogue*. Un dialogue *direct* sous forme de réunions à tout niveau avec un personnel directement lié à son outil de travail, capable de discuter et d'*émettre des suggestions* pour améliorer la *performance* ergonomique. L'entreprise n'a pas attendu les lois sur l'expression des salariés. Ces séances sont "restées comme un feu de paille car il s'agissait d'un trop grand formalisme là où le *taylorisme à l'envers* condamnait déjà toute formalisation rigide. Le sens de la vraie communication s'établit à base de *confrontation permanente* initiée par les personnels de la base ou d'encadrement". Les responsables soulignent l'importance des *relations individuelles* qui peuvent être multipliées dans des entités à taille humaine, c'est-à-dire ne dépassant pas un certain seuil au-delà duquel ces relations tomberaient dans l'anonymat. Pour reprendre un terme devenu courant et qui n'a pas été créé au sein de cette entreprise, il s'agit d'un management participatif. Ce terme n'est venu a posteriori que confirmer une politique sociale qui met en avant l'*approche humaine des problèmes et la démarche consensuelle*. Plus qu'une politique, c'est "l'exigence d'une relation sociale forte entre le Management et les Hommes et que résumant à merveille les expressions *confiance* et le *droit à l'erreur*", en rappelant les fondements de l'éthique impulsée par le second Président.

Enfin, l'Industrie apparaît comme l'un des lieux où le sens de l'esthétique émerge à la fois dans l'activité de production et dans la pratique sociale. Un choix politique a été fait en déléguant aux hommes du Marketing la responsabilité du conditionnement des produits. Or, la "*qualité* d'un produit comme les raisons d'un échec peuvent être perçues tout de suite sur le site industriel, véritable sanction de la conception. De plus, comme un effet *induit* de la notion de Beauté, l'image des produits de qualité se reflète dans la qualité de l'environnement des usines (machines de couleur...) et dans la modification physique et vestimentaire des personnels. La beauté est une recherche permanente et créer quelque chose de laid serait considéré comme aller contre-nature". Ainsi, la politique de partenariat et la construction d'usines conçues en vue notamment de promouvoir l'architecture industrielle deviennent des éléments visibles de la communication industrielle du Groupe. Jusqu'à présent, cette fonction se conformait à l'esprit de l'entreprise qui préfère *rester discrète* dans

e) *Ac
Gest*

les manifestations extérieures au profit d'une communication systématique sur la *qualité* des produits et sur la *valorisation des hommes*. Le sens esthétique est une valeur qui émerge, qui prend forme et qui s'affiche.

e) *Administration-
Gestion-Finances*

Cette fonction montre qu'au lieu d'être lié à l'entreprise par un contrat précaire de louage de service, le personnel doit en faire partie intégrante. Des expressions comme *caisse de compensation*, *flux résiduel* ou *auto-financement* - outre leur usage technique communément admis en économie, comptabilité ou en sciences -, pris dans leur sens philosophique ou biologique donnent sens à l'approche sociologique de l'entreprise : la *décentralisation du pouvoir de décision*, la *démassification de la production*, l'*autonomie des centres de profit*, le *droit à l'erreur* montrent l'existence d'un Ensemble qui protège contre les défaillances d'une partie, que ce soit au titre de l'individu, d'une entité commerciale ou industrielle, d'un pays.

La morale financière sur un plan individuel et collectif s'observe de la façon suivante. Sur un plan individuel, c'est prendre conscience que l'on confie un patrimoine à *équilibrer* au profit de la *qualité* de la vente. D'où, la clarté du message aux responsables des Affaires. A l'origine, rappelons-nous, c'est le choix de la qualité et la non-soumission à la bataille des prix : *cinq sous de qualité en plus à la fabrication font cent sous de plus à la vente*. Pendant la première crise pétrolière des années 1972-1975, c'est la recherche de l'équilibre entre l'économie et le social : les notions de rentabilité et de productivité courantes à l'époque sont intégrées dans des expressions très vivantes : *il y a la tempête, il faut baisser les voiles, la fonte naturelle, on fait le gros dos...* Les expressions *la trésorerie, c'est l'affaire de tous* et *ne pas se laisser entraîner par le bas* montrant la responsabilité individuelle et collective et la recherche d'un équilibre entre plusieurs objets de rendement.

Ainsi, comme le répétait le second Président, *soyez des entrepreneurs et non des fonctionnaires d'un grand ensemble. Il faut faire comme si vous-mêmes aviez des actionnaires auxquels vous deviez rendre compte*. Ce terme d'entrepreneur peut paraître banal ; il est très employé et il fait allusion à celui qui en général entreprend, décide, gagne, risque et fait fructifier. En fait, il devient plus coloré quand instinctivement on le rapproche de termes à consonance identique comme *décideur, gagnateur, risqueur* ou *trouveur*, ce dernier étant plus spécifique à la fonction Recherche. De plus, nous avons ici l'exemple type de l'utilisation d'un terme qui, par son étymologie, est à la fois facteur d'impulsion et d'adhésion.

En conclusion, la cohérence de l'action tient à la mise en avant d'une "*responsabilisation* face aux lois mécaniques qui dans

des phases de progression peuvent engendrer des phénomènes incontrôlables". C'est la volonté de ne pas subir la fatalité et de procéder à des arbitrages permanents, fondements de la vente et activité principale de l'entreprise. Il s'agit de la même politique volontariste : "dire comment faire, avec quoi et pourquoi" et la sérénité affichée de l'entreprise dans sa communication financière publique s'explique par le sens éthique qui sous-tend ses actions nationales et internationales. Cette volonté de réduire la distance sociale qui pose l'état de conscience entre des choix optimaux et des choix satisfaisants, ce langage qui contribue à faire dire que l'action dans cette entreprise est sous le mode de l'accomplissement trouvent un écho particulier dans la fonction Relations sociales.

f) *Relations sociales - Ressources humaines*

Cette fonction s'appuie sur une gestion particulière du temps et dans l'exercice des pratiques relationnelles en interne comme à l'externe - négociation sociale et démarche consensuelle -, elle met en action le Verbe, la terminologie même des Présidents. A cet égard, nous serons amenée à comparer l'égoïsme sacré de la Marque - point de vue Marketing - et la revalorisation de la morale de l'égoïsme pratique et le mode de pensée qu'elle induit alors que ces termes sont tombés depuis longtemps en désuétude. Cette démarche qui détruit toute velléité de corporatisme interne en réfère aux maximes du premier Président et aux propos du second Président : *on ne forme pas les hommes, on forme l'Affaire sur les hommes*. Il n'y a pas de structures délimitées car c'est "l'individu qui marque l'Affaire : c'est la confiance en la Vie".

Enfin, c'est de nouveau la position et la finalité artistique qui est visée puisque le "style" de la Maison prend appui sur un système de compensation entre la démarche relationnelle, consensuelle et la frénésie de l'action rend compte des conditions selon lesquelles l'individualité et la collectivité sont indissociablement liées dans l'œuvre de création et de diffusion artistique, de même que personnalité - individualité d'une personne morale - et sociabilité sont indissolublement liées dans la représentation du public d'une œuvre d'art. L'art permet de mieux intégrer les notions d'identité et de partage de l'indivis collectif, de mieux appréhender le concept de personne morale et de l'appliquer sur le plan individuel et dans le cadre de la responsabilité de l'entreprise sans nécessairement connaître toute la réglementation du droit social.

Ainsi, pour faire comprendre la conception du *plein emploi* et l'idée que la *fidélité réciproque* entre l'entreprise et son personnel est à la base de la politique sociale, il s'agit moins de définir que de montrer "en quoi" consiste l'effort tendu vers cet objectif. *Maintenir cette fidélité réciproque* est un "exercice difficile", et la tonalité, les gestes, la répétition de certains mots doivent permettre de faire

admettre l'idée d'un tel *effort*. Dans toute négociation, il y a recherche d'*équilibre* et *relation dialectique*. Il faut être *prudent* pour ne pas enrayer des images fortes et ainsi éviter les contre-réactions. Dans un premier temps, tout "négociateur est d'autant plus fort qu'il est improbable" ; dans un deuxième temps, il peut utiliser des images et termes plus forts pour convaincre. Dans le domaine de la représentation du personnel, "aller vite" n'est pas une fin en soi. Il faut se placer "hors du temps". Être le "représentant" du personnel ou de l'entreprise ne signifie pas "se mettre à la place de". La compétence professionnelle est d'essayer d'être compris et la réussite tient au fait de *ne pas chercher de triomphalisme*. Pour que les idées soient comprises, il faut revenir au sens premier des mots et pour qu'elles soient significatives, il faut laisser le temps et le recul agir. Il s'agit de savoir *anticiper les choses sur le terrain*, débattre de *faits* et toujours ré-apprendre à savoir redistribuer une partie des profits sur des bases d'explication. Le langage du management (*dialectique, humilité*) et sa conception du temps et de l'ordre humain (*précarité, voir d'où l'on vient...*, sens de la *progression* et de la *fidélité*, sublimation des penchants naturels, *confiance...*) s'interpénètrent. L'action et le langage se rejoignent au profit du sens de l'effort collectif et de l'esprit d'ouverture sociale que nous pourrions appeler "esprit d'urbanité". Dans le genre humain, *rien n'est pré-déterminé*, par contre, *si le produit est de qualité, il y a pré-déterminisme du succès*.

Cette pédagogie qui "consiste à construire et éviter les situations irréversibles" prend en compte les intérêts communs, l'idée de processus continu. A ce titre, dans le cadre de négociations récentes sur l'Intéressement, la philosophie de la *caisse de compensation* a été appliquée en vue d'une dynamisation de la politique salariale : il a été décidé de faire bénéficier chacun du résultat d'un effort collectif sans accuser les différences de performance dues à des facteurs momentanés. La *conscience sociale* recouvre donc aussi toute réflexion sur les liens d'*appartenance* avec l'entreprise. L'appartenance à deux entités différentes (être représentant et délégué syndical, être recruté dans une des Affaires du Groupe...) - appelée ici *double appartenance* -, n'est pas rare dans la vie quotidienne. Un exemple nous permettra de mieux saisir la pratique de ce mode de réflexion : "le contrat de travail des Cadres dans l'ensemble du Groupe est identique. C'est un système apparemment lourd en raison notamment de nombreuses mutations. Mais cela oblige l'Affaire qui reçoit le Cadre, et le Cadre lui-même, à réfléchir sur les liens entre Affaires et Société Mère. Les rituels d'accueil et de contact ne doivent pas être dépourvus de sens : la *personne* est connue de la Société Mère comme de l'Affaire ; elle apprend à mieux connaître les *particularités* de l'Affaire par rapport à la Société Mère... Ce qui se transmet dans le cadre contractuel, c'est un mode de réflexion et aussi une philosophie d'action. *L'homme avant les structures*, la *micro-économie* sont des expressions qui relèvent de la même idée : *éviter la massifica-*

tion des problèmes et prendre en considération la personne".

Il se dégage de ces propos, une adhésion forte à la pensée du second Président. L'idée de *tolérance* qui *responsabilise* et l'idée d'*arbitraire - invariant de la vie* - quadrillent le champ de l'action. Le sens général de ces deux idées est repris dans une courte expression qui n'est pas spécifique à cette entreprise mais qui montre la reconnaissance de la Direction envers ceux qui travaillent au succès de l'entreprise et non un droit acquis : *le droit à l'erreur*. "Seul le capital d'*estime* croît avec l'*expérience* et le développement de toutes les formes de *générosité* et de *partage*". D'où, "pour les plus jeunes, l'expression d'une reconnaissance pour les Anciens qui ont réussi, et, de la part de la Direction, des témoignages renouvelés de gratitude envers les fidèles de l'entreprise, sans flagornerie ni débordement théâtral".

L'attention portée sur les valeurs humaines est canalisée sur l'activité économique. *Respecter les hommes*, c'est arriver à ce compromis entre *solidarité* et égoïsme. Or, *l'égoïsme sacré de la Marque* est au cœur de la méthode de travail de l'entreprise. Les produits sont d'abord marques, accessoirement Division, et ensuite ils sont la Marque de l'entreprise. C'est une éthique et un principe directeur de la conduite. Cet égoïsme sacré ressemble à des termes tombés en désuétude comme "morale de l'égoïsme" et "égoïsme pratique". Comment adhérer à ce mode de pensée ? Est-ce allusion historique à l'intérêt de la patrie comme à celui de l'entreprise ? Est-ce, au sens philosophique, la position limite d'un idéalisme pour lequel existe le "sujet pensant", le monde extérieur n'étant que sa représentation ? Si ces sens ne se conjuguent pas a priori, l'attitude consciente est vivement condamnée par toute une série d'expressions que nous avons déjà croisées : *éviter l'auto-satisfaction, l'isolement ; élever le débat ; être le meilleur ; penser ailleurs, penser à côté ; donner et retenir ne vaut...* Tout ce qui pousse l'individu dans le sens de son instinct de conservation doit être sublimé, c'est effectivement un problème humain. Aussi, l'énergie farouche et cette *frénésie* d'action au profit de la *qualité* et de la *fidélité affective* est-elle une façon de subordonner l'intérêt individuel à autrui.

En conclusion et quelle que soit la fonction exercée, ce langage fait voir les objectifs et fait donc partie de la mission d'un stratège. Les expressions témoignent et elles sont phonétiquement mémorables : - *brouette brouette* -, *la mer et les vagues, les grands boulevards, la brèche*. Elles balisent les objectifs et le produit. C'est une attitude commerciale qui *engage*. Il n'existe pas de "petites promesses de vente". Par ailleurs, "cela veut dire travailler sur un seul objectif (*quand on va à Fontainebleau, on va à Fontainebleau*), faire un choix, être *conscient* et adopter une méthode plutôt qu'une autre". "D'autres expressions comme *méditer sur votre hérédité* sont suffisamment générales pour rassembler les personnes dans la détermina-

tion d'un objectif et s'y tenir pour agir. Mais, contrairement aux autres expressions déjà citées, celle-ci fait comprendre qu'on est soi-même devenu l'objectif. Les deux démarches se complètent. Les voies sont balisées, les lignes directrices étant clairement définies, les responsabilités sont à prendre" : c'est le *déterminisme du succès et de l'échec*.

Les formes du langage reflètent les choix d'organisation de l'entreprise et induisent le mode de comportement comme le mode de pensée. Nous avons ainsi mis en valeur la notion de paradigme qui peut s'exercer de plusieurs façons : l'ensemble paradigmatique formé des champs de synonymes, d'antonymes, des corrélats est aussi qualifié de "modèle" ; système d'emboîtement entre mots bannis, opposés et complémentaires. Par ailleurs, outre les quatre grandes figures rhétoriques accompagnant les discours des Présidents, celles dites "secondaires" comme le paradoxe, l'anti-thèse, l'inversion, le chiasme jouent un rôle non négligeable. Non seulement leur signification propre marque globalement le fait de placer, poser contre, opposer, délier, *faire une rupture*, contraster... coïncidant ainsi à la démarche générale de l'entreprise, mais aussi, nous pouvons reconnaître dans le processus de la démarche *inductive* et la fertilisation croisée entre les *proposeurs* et les *décideurs*, la figure "croisée" du chiasme.

D'une façon plus globale, nous sommes passée de l'éclatement des signes (Marketing) à la formalisation de la pensée et de la signification (Recherche) en une démarche *signifiante* - exercice d'une pratique sociale -. D'un point de vue sémantique et par rapport aux analyses des discours des Présidents qui ont mis en évidence la notion de *déterminisme du succès et de l'échec*, c'est le concept de *solidarité* qui domine le discours officiel des acteurs de l'entreprise. N'est-ce pas la manifestation des conduites économique et sociale attribuées à l'activité artistique qui rejaillit ici sous forme de résonance quasi parfaite en signe d'adhésion aux discours d'action des Présidents ?

L'ancienneté dans l'entreprise révèle le passage progressif du sens littéral des mots, à l'intégration des principes de *confrontation* et de *coordination* puis d'*autonomie*. Par ailleurs, grâce à une méthode d'analyse spécifique, nous avons pu déterminer la forme inconsciente des discours des responsables. Ils s'ordonnent toujours sur deux axes complémentaires : *terrain-réalité* et *remise en cause-défaire pour mieux faire* et marquent ainsi une convergence de vue avec les propos du second Président qui fondaient l'action sur l'*induction* et l'*expérimentation*. Avec les responsables des Relations sociales, nous avons mis en évidence le rôle du sens propre qui est un processus de *distanciation* et d'*objectivation* au sens actif car il permet de recentrer l'action sur ce qui est signifié. Quand au domaine de l'Industrie, il est le lieu de l'émergence du sens esthétique lié aux activités de l'entreprise.

Enfin, l'émergence récente d'un vocable préfixé en "auto", montre que la pensée et l'action de l'entreprise s'articulent sur les principes d'*intériorité* et d'*extériorité* permettant ainsi à l'organisme de s'auto-réguler. La relation linguistique se traduit en mode d'organisation interne et externe et exprime la philosophie d'action de l'entreprise qui vise le cheminement vers la *vérité* et le mode d'*accomplissement personnel et collectif*, forme de réalisation subtile entre les finalités économique, sociale... et artistique.

Ainsi, face à la multiplicité des objets du savoir et aux méthodes, comment l'entreprise répond-elle à cette exigence qui est de rassembler les différentes orientations méthodologiques du savoir sous une "forme" unitaire dont les termes singuliers - que ce soient les Affaires, les produits ou les hommes - se conditionneront et s'appelleront les uns les autres ? Comment conserver leur nécessaire diversité ? Le seul moyen de sortir de ce dilemme ne serait-il pas de déceler et de saisir un moment qui se retrouve dans chacune des formes spirituelles fondamentales sans avoir dans aucune une figure proprement identique ? Notre investigation s'achemine vers une confrontation entre les domaines scientifiques en général, pour faire émerger au travers des modes de pensée et des langages qui les décrivent, une relation entre leur mode d'action tournée vers la recherche de la *vérité* et du *sens* et la philosophie d'action de l'entreprise. Tel sera l'objet de la seconde partie de notre recherche qui tentera de mettre en évidence, qu'au-delà d'un vocabulaire lié à une finalité commerciale, existe une autre finalité à caractère spirituel.

Le langage du chef d'entreprise comme facteur d'impulsion et mode de gouvernement

par

Marie-Dominique TROYON

Maître de Conférences

Université Paris IV Sorbonne (CELSA)

2^{ème} PARTIE : MODES DE PENSEES ET EXPERIENCES DE LANGAGE REVELATEURS DES FORMES DE L'ACTION

Nous utilisons dans la vie ordinaire des mots qui désignent les objets plutôt qu'ils ne les signifient. Ainsi, peut-on penser qu'un catalogue de 50 mots-clefs (1) ou un recueil d'aphorismes rédigés par un industriel comme le fit A. Detoef (2) au début du siècle en France, soient de véritables invitations à agir ? Comment le Chef d'entreprise peut-il mettre des mots ou des expressions efficaces à la disposition de ses personnels ? Doit-il s'en servir pour montrer l'utilité de l'action, en tentant de composer un tableau intelligible ? Comment peut-il faire partager son inspiration ? Aussi, dans le cadre de l'étude que nous avons menée sur ce sujet au sein d'une entreprise multinationale française du secteur de la Cosmétique, avons-nous souhaité montrer dans la première publication des résultats de notre enquête (3), comment s'opérait la filiation du mode de pensée, d'expression et les trois Présidents qui se sont succédé depuis 1907. Ceci nous a amenée à rendre compte en un second temps du mode d'adhésion des acteurs de l'entreprise, allant de la conception à la fabrication, puis à la commercialisation du produit.

(1) Nizard G. - *50 mots clefs pour le management*, Paris, Privat, 1986, 264 p.

(2) Detoef A. - *Propos de O.L. Barenton, Confiseur*, Paris, Editions du Tambourinaire, 1962, 230 p.

(3) "Du Verbe à l'action", in *Humanisme et Entreprise*, n° 194, septembre 1992, pp. 49-102.

Notre démarche méthodologique s'appuie sur le sens propre de la terminologie de l'entreprise pour mettre en valeur la réalité intérieure de ce langage. Etudier le passage réciproque et révéler l'harmonie entre pensée, action et expression en matérialisant la démarche *inductive* (1) permet de déterminer à la fois une pratique sociale et une démarche pleinement linguistique. Le principe de *co-détermination*, pour reprendre un terme-clef, est à l'honneur.

Nous avons tenté de montrer la force du langage ordinaire, notamment la démarche paradigmatique qui, dans un contexte langagier, est de "mettre en regard, de montrer". Il représente l'un des milieux culturels nécessaires à la vie des mots car il est le milieu structurel et abstrait des relations de forme et de sens entre eux. C'est la dimension anthropologique de la langue que nous retrouvons avec la terminologie de l'entreprise. En effet, la notion même de *fracture* correspond concrètement dans l'art et l'usage des encyclopédies au fonctionnement réel de la langue. Avec ses différents sens, ses marques d'usage et ses exemples, ce langage invite à "*ne pas rester clos sur lui-même*". Nous rappelions que le "saut de la langue hors de son immanence est sa vraie et première transcendance" (2). Par ailleurs, que ce soit par rapport aux discours des Présidents ou des acteurs actuellement en fonctions dans l'entreprise, leur langage décrivant aussi la fonction même des genres rhétoriques (métaphore, paradoxe, maxime...), conforte l'hypothèse d'un méta-langage qui serait d'essence esthétique rendant ainsi les signifiés immanents aux *signifiants*.

Notre mission s'ouvre aujourd'hui sur les prolongements de ces premiers résultats pour en découvrir la finalité tout en respectant le sens de l'enjeu que nous saisissons au-delà d'une recherche classique sur l'influence et l'impact d'un langage sur des comportements sociaux. Notre rôle est de montrer comment la *plénitude* de sens et d'action appelle de nouvelles formes de socialité et un mode de démocratie industrielle efficace et concret.

Aujourd'hui, nous voulons nous réfléchir dans les valeurs pour agir. S'il s'agit d'un méta-langage, décrire les modes de connaissance et les expériences de langage comme celles de la poésie, de l'esthétique ou de la foi, en les rapprochant des philosophies qui sous-tendent la politique et la stratégie de l'entreprise, devrait nous permettre de révéler à son tour les formes de l'action quotidienne.

(1) Comme dans la première partie de notre étude, le lecteur trouvera la terminologie de l'entreprise soulignée en caractère italique.

(2) *Encyclopédie TRESOR DE LA LANGUE FRANÇAISE - Dictionnaire de la langue française du XIX^{ème} au XX^{ème} siècle (1789-1960)* - 14 tomes jusqu'à la lettre S, Paris/Nancy, Centre National de la Recherche Scientifique/Gallimard, 1973-1990.

La philosophie d'action du second Président résumée dans la citation de Gandhi qu'il appréciait particulièrement : "les fins sont dans les moyens comme l'arbre est dans la sève", pourrait s'appliquer à une approche culturelle large, aussi bien comprise comme pratique humaine que comme activité théorique et artistique dont le langage n'est qu'une des formes d'expression. Le choix primordial et la conception philosophique de l'entreprise étant le *rejet de tout absolu du savoir* opposé à l'empire des phénomènes, nous amène à nous interroger sur une éventuelle relation entre les modes de connaissance dans leur mode d'approche du *réel* avec l'organisation sociale et économique de l'entreprise. Ce rapprochement met en valeur le pari herméneutique de l'entreprise, sa *volonté de vivre ensemble* - en prenant l'un des fondements étymologiques de "logos" - "legein", rassembler - qui révèle et fait *émerger* à la fois la *conscience collective* de la communauté sociale et le sens esthétique qui médiatise le sens éthique de l'action. Enfin, le détour par la pensée mythique, la pensée grecque ainsi que la fonction symbolisante, permettra de vérifier que le langage en tant que "forme" d'ensemble de l'esprit, se trouve à la frontière entre "mythos" et "logos", et qu'il est le lieu géométrique d'une *médiation* entre les visions théorique et esthétique du monde.

Nous avons donc tenté de voir à travers l'engagement professionnel décrit par les responsables de l'entreprise si ce privilège exclusif de la langue (*saisir* et *connaître* comme une *intériorité* qui s'imprime et *s'objective* dans une *extériorité*) et le déploiement de l'activité imaginaire étaient la marque de l'originalité de cette entreprise. Notre point de départ dans l'approche de la dynamique du langage repose sur une conception philosophique des "formes" symboliques selon laquelle le "rapport du mythe, du langage, de l'art ou des concepts scientifiques avec leurs créations concrètes (par exemple, des symboles scientifiques) est une liberté qui ne s'acquiert et ne se conserve que par un incessant *travail critique*, donnant le primat de la fonction sur l'objet" (1). En quoi les modes de connaissance et de pensée manifestent-ils l'émergence du social, de la conscience collective et de l'image institutionnelle, c'est l'objet de notre première interrogation.

Au-delà de la confrontation avec les modes de connaissance "en tant que tels", qui pourrait confirmer notamment que l'un des facteurs de progrès de l'entreprise repose sur l'*interaction permanente entre les fonctions Marketing et Recherche*, il convient de mieux cerner la nature de l'espace culturel par lequel s'opère l'intégration du corps social de l'entreprise. La *synergie* de l'entreprise ne s'appuie-t-

(1) Cassirer E. - *La philosophie des formes symboliques*, - "La pensée mythique" - Paris, Ed. de Minuit, 1972, coll. Le sens commun, vol. 2, 348 p.

elle donc pas sur un langage de création scientifique et artistique ? Ce langage que les acteurs de l'entreprise qualifie de "centripète et centrifuge", ce langage qui "déstabilise, décentre, désenveloppe les significations des besoins des consommateurs", qui traite d'*induction et d'invariants* et qui, notamment, fait comprendre que l'entreprise est un système "sui generis", ne nous fait-il pas penser à d'autres langages, tels que ceux pratiqués par les architectes, les phénoménologues de la foi ou les sociologues de l'art ?

Si le levier économique est la substitution du point de vue de la consommation à celui de la production telle qu'elle se pratique dans la création de l'œuvre d'art, si l'entreprise est considérée comme une œuvre d'art, nous serions dans un univers autonome où les lois ne sont pas celles de l'univers réel.

Comment échapper à la conclusion que c'est l'*intention* esthétique qui fait l'œuvre d'art, ou que c'est le *point de vue* qui crée l'objet esthétique ? A partir du moment où la forme l'emporte sur la fonction, l'objet devient œuvre d'art. Ceci peut impliquer ou non une intention *consciente de se distinguer du commun*. Rappelons à cet effet, les nombreuses expressions ou termes qui constituent la philosophie d'action de l'entreprise : *débanalisation, rechercher l'inédit, l'extraordinaire, rester soi-même et ne pas faire comme les autres, faire le contraire...* Assistant à l'*émergence* du social et à la consolidation de la *vocation* artisanale de l'entreprise, nous déterminerons à travers l'examen des pensées conceptuelle, expérimentale, mythique et symbolisante, son aptitude à gérer les paradoxes en s'appuyant sur les fonctions propres du bon sens et du sens commun, à savoir gérer l'image institutionnelle en considérant la force de l'étymologie et l'usage des contraires sur le plan linguistique. L'étude des archétypes qui existent dans l'entreprise, nous permettra de mettre en évidence une gestion particulière du temps mais aussi le véritable sens de la culture - et par voie de conséquence, de la culture d'entreprise - : le culturel est l'essence du social, toute organisation humaine s'appuie sur la culture, la culture n'étant pas une simple juxtaposition de phénomènes épisodiques ou localisés.

Si les responsables évoquent le principe d'une "*valorisation* intellectuelle et spirituelle", cadre général qui permet de "mieux se connaître" et de réfléchir sur le monde *réel* et le *terrain* sur lequel il travaille, l'entreprise ne participe-t-elle pas à cette "pédagogie éducative", cette expression du problème de la connaissance qui ne cherche pas a priori à opposer dès le départ l'être subjectif et l'être objectif ? N'est-ce pas dire en d'autres termes que l'Être n'est accessible que dans l'Action ?

Nous allons donc tenter de décrire un lieu marqué par le sens de l'humanité comme celui de la connaissance des comportements

humains, de l'homme dans son quotidien. Cette étude sur le langage nous invite à visualiser une forme d'organisation humaine qui devient une œuvre d'art. Par les notions d'*usage* et de *service* qui sous-tendent son activité commerciale, elle devient objet d'esthétique. Rejoignons dans l'immédiat ce langage et gardons en arrière-plan deux idées maîtresses. Cette entreprise vit sur le mode conjoint de la création, de la contemplation et de la rencontre. Elle nous fait aussi mieux comprendre que l'homme est lui-même producteur de l'homme.

II. A. Pensée conceptuelle, expérimentale et symbolique

La définition classique de la connaissance est d'avoir présent à l'esprit un certain objet de pensée *vrai* ou *réel* ; savoir c'est connaître en saisissant la nature et les propriétés de l'objet de pensée ainsi donné. Connaître et connaissance désignent un genre dont les espèces sont *constater, comprendre, percevoir, concevoir*, etc... C'est désormais la fonction du savoir qui construit et constitue l'objet non comme absolu mais comme conditionné précisément par cette fonction. Il s'agit de montrer comment les diverses formes constitutives de la connaissance s'enchaînent les unes les autres et définissent l'organisation théorique du réel grâce à cette corrélation et à cette *co-détermination*. La forme théorique de la connaissance, loin de pouvoir se confiner à l'intérieur d'une couche isolée pour en quelque sorte s'y fixer à demeure, doit au contraire avoir sans cesse en vue l'ensemble des moments constitutifs de la connaissance. Aussi, certains mots ou expressions comme *savoir saisir ce qui commence, sachez vous mettre en disposition d'esprit, soyez vigilant, aller sur le terrain, rechercher les causes, discerner les faits saillants*... remplissent les conditions de l'apprentissage d'une connaissance pratique et appliquée. Des expressions comme - *se mettre en cause, ne pas se satisfaire, faire, défaire pour mieux faire, ne pas s'auto-limiter, être humble, douter, éviter les a priori, vivre sur la brèche, rester flexible, se méfier des situations acquises, forcer le destin* -... permettent de rejeter toute forme de dogmatisme qui n'apprend rien et le scepticisme qui ne promet rien. "La connaissance se trouve alors préservée du danger de la dissolution sceptique et ce salut suppose un déplacement de son but : au lieu d'une relation statique, on cherche et on établit une relation *dynamique* entre connaissance et objet" (1), entre le savoir théorique portant sur le domaine de la Cosmétique et les *besoins réels des consommateurs* et des professionnels des Métiers auxquels l'entreprise est affiliée.

(1) Cassirer E. - *La philosophie des formes symboliques*, - "La phénoménologie de la connaissance" - Paris, Ed. de Minuit, 1972, coll. Le sens commun, vol. 3, 616 p.

Croire n'implique pas nécessairement l'idée de *vérité* mais la démarche générale de l'entreprise vers la recherche de la *vérité*, concrétisée notamment par la fonction Marketing, démontre le contraire. "L'être ultime ne se rencontrant jamais dans les choses, il faut bien le rencontrer et pouvoir le trouver dans notre *conscience*" (1) . C'est pourquoi tous les comportements visant la *spontanéité, dire la Vérité, dire la qualité des choses ou l'authenticité* sont non seulement les conditions nécessaires pour entretenir le sens de la circulation des idées et du désir de communiquer mais aussi pour fonder la critique de la connaissance : c'est le sens de la *parlotte*, au rôle de la *mobilité permanente des personnels*, de ce *mouvement brownien* qui permet d'échanger spontanément leur sentiment et l'essentiel de leur point de vue en peu de temps ; ces *réunions de confrontation, ces déplacements sur le terrain de l'usine ou du Salon de Coiffure*.

Mystère de la connaissance, mystère du temps. Le présent est en réalité l'ad-venir-, le nouveau, l'aventure (*l'aventure est au coin de la rue*), l'attente, le voir arriver. Comme le souligne la terminologie des Dirigeants, l'*angoisse*, les états d'*incertitude* sont le caractère de ce présent tendu vers l'avenir, ce qui n'est pas encore. *Le présent est gros de l'avenir* aimait à répéter le second Président. Cet avenir est le lieu des fins au double sens du terme : terme et but, mort et assouvissement, arrêt et jouissance, terminaison et béatitude (pour Aristote, la cause des causes était la cause finale). "Ce qui n'est pas encore apparaît encore plus réel que ce qui est" (d'où *passion, enthousiasme...*).

Toutes ces réflexions tendent à démontrer que la philosophie de la *vie* et de l'art sous-tendent ce langage. La *vie* ne peut se saisir elle-même que si elle ne se contente pas de demeurer en soi-même. Il lui faut se donner forme, car c'est justement dans cette altérité de la forme qu'elle conquiert, sinon sa réalité, du moins sa visibilité. C'est la loi de la *création* : l'image intérieure n'obtient de contenu qu'en s'unissant à l'œuvre et en s'extériorisant dans l'œuvre. D'où l'importance d'une collaboration avec les créatifs professionnels comme les Coiffeurs, les Parfumeurs...

La connaissance s'appuie sur des procédés comme l'analyse et la *synthèse* et sur des formes comme la *déduction* et l'*induction*. Parmi ces procédés et formes, nous reconnaissons la terminologie de l'entreprise et nous nous proposons de dégager les temps forts des processus tels que la *synthèse* et l'*induction*. Ce qui nous paraît

(1) Cassirer E. - *La philosophie des formes symboliques*, - "La phénoménologie de la connaissance" - Paris, Ed. de Minuit, 1972, coll. Le sens commun, vol. 3, 616 p.

important c'est le *mouvement* et la direction de pensée induits dans l'effort pour *comprendre le réel* et, en ce sens, la *synthèse* et l'*induction* ainsi que la *dialectique* mise en pratique dans les réunions d'Induction et de Synthèse ou dans les réunions de Confrontation, reprennent l'idée chère au second Président et dans l'inspiration d'Herbert Spencer : "la pensée n'est possible que par une *différenciation* et une *intégration* continues de nos états de conscience" (1). Ainsi, la *dialectique des idées* reproduit la dialectique des choses et marque ainsi l'*interaction* dans l'entreprise entre *fonctionnels* et *opérationnels*, de même, entre *proposeurs* et *inducteurs*.

On ne peut procéder à l'infini à la décomposition du réel et on ne peut jamais tenir une *synthèse* pour définitive. L'esprit analytique pénétrant et précis risque de se laisser aller à l'examen et la critique excessive tandis que l'esprit synthétique peut lui aussi se détériorer en généralisation arbitraire, en simplification abusive faute de contrôle suffisant. Comme le disent les responsables de l'entreprise, "évitons de sur-simplifier".

L'art de la *synthèse* - prônée par les Dirigeants -, "c'est penser que rassembler des données ne constituera une connaissance que dans la mesure où il y a découverte d'une relation ; seule la relation est intelligible et fait progresser la connaissance. Or, la relation est essentiellement synthétique. Elle est effort de reconstruction du *vrai* à partir de la connaissance analytique. Elle est de nature temporelle alors que l'analyse est de nature spatiale, statique et extensive. La *synthèse* veut retrouver le principe réel, elle est *dynamique* et *compréhensive*" (1). La *note individualisante* signifie cet effort pour collecter les faits significatifs, le détail riche d'information et de sens face au risque permanent d'une information sommaire et appauvrissante (par exemple, les agrégats) ; c'est chercher une source inédite, *originale* et en même temps, elle n'existe que si elle possède une opportunité valable : c'est sa marque d'intégrité. Une *synthèse* peut être comprise au sens de *corrélation* avec autre chose, c'est la définition d'Aristote mais c'est aussi ce que nous avons mis en évidence dans le cadre de notre analyse rhétorique sur le discours des Dirigeants. Ainsi, les termes opposés ou contraires ont un relatif donné. Un relatif n'est ce qu'il est que par rapport à son corrélatif : "la connaissance est la connaissance du connaissable". Sous-jacente est l'idée de cycle de l'*expérience* que remarquent les responsables du Marketing.

En examinant les expressions-types du langage des Dirigeants et notamment celui du second Président (*soyez des proposeurs, humus, faits saillants, grands boulevards, maximalisation*,

(1) Mury G., Oriol T. - *Traité de philosophie*, - "L'Action" -, vol. 1, 709 p., - "La Connaissance" -, vol. 2, 1171 p., Paris, Librairie Marcel Didier, 1964.

déterminisme du succès et de l'échec, flux résiduels, nettoyage du catalogue...), nous ne pouvions que souligner la réponse donnée au faux problème de la généralisation inductive dû à une analyse épistémologique insuffisante de la notion de fait particulier : dans les faits comme dans le raisonnement, la généralisation se trouve partout présente au cœur de la méthode expérimentale. En fait, le double fondement de l'induction c'est la pensée conceptuelle et le déterminisme qui est croyance à la constance des lois. Mais c'est aussi, pour l'entreprise et en rappelant l'une de ses expressions, sa manière de gérer l'imprévisible et donc de prévoir ainsi que d'entraîner l'ensemble des personnels dans le domaine optimisé du "probable".

Telle qu'elle est vécue dans cette entreprise, elle permet de soumettre les croyances individuelles à la vérification par des perceptions communes à tous les hommes. Il ne s'agit pas d'un "sacrifice des opinions individuelles", ni d'une docilité au consentement général mais d'une forme de la croyance qui est partie d'une spéculation sur la parole (*parlotte, faire parler...*) - substitut de l'action -, et qui, après réflexion, permet de tirer parti immédiatement d'une action qui ne se fera que plus tard : c'est un procédé d'escompte de l'action. La création libre, la concordance sociale qui respecte l'individualité et la personnalité, font mordre sur le temps.

La méthode scientifique, la pratique expérimentale viennent utilement compléter cette démarche car elles apparaissent alors comme le moyen le plus adéquat de fixer la croyance pour adhérer encore plus au réel, pour communiquer encore plus avec le réel. La méthode expérimentale est le modèle de toute démarche qui se veut démocratique où la fin ne s'impose jamais de l'extérieur, ce qui répond d'ailleurs au souhait des trois Présidents qui se sont succédé.

Ainsi, la connaissance, toujours en évolution par différenciation et intégration, incarnant la recherche de la cohérence, est comme une force d'adaptation, une exigence d'accord avec soi-même, avec le réel et avec les autres hommes. Etre homme du réel veut dire que c'est la réflexion et ce qui existe réellement par opposition à ce qui n'est que "possible" qui sous-tend la démarche générale originale de l'entreprise qui fait confiance à l'intellect humain et à l'ouverture de l'homme à la vérité des choses et des êtres, comme le résume en écho l'expression connue des responsables du Marketing, la Vérité des Marques.

La tendance spontanée de l'esprit humain à penser par concepts fonde l'induction, c'est-à-dire à penser l'être particulier comme type d'une classe. Aussi, devons-nous aborder maintenant les moments forts définissant la pensée conceptuelle, à savoir qu'elle permet de réfléchir, d'expliquer et de convaincre correspondant ainsi au mode de comportement et d'expression de l'entreprise. Il s'agit de

montrer en quoi cette activité psychique structurale, globale a une base plus large que la logique générale et par son pouvoir unifiant, sa fécondité thématique et sa puissance d'évocation de tout notre savoir, joue un rôle non négligeable dans la construction du tissu social. En ce sens, elle s'attribue essentiellement la fonction d'introduction alors que le jugement possède un caractère de conclusion. Ce qui qualifie le plus le concept, c'est qu'il est moins abstraitif que *prospectif* puisqu'il ne se borne pas à fixer du déjà connu pour en arrêter le contour général mais débouche en permanence sur de nouvelles liaisons inconnues. L'expression chère au second Président - *soyez des prédicateurs* - prend toute sa force, car le concept montre, coordonne et possède une fonction prédicative. Voilà en quoi, ayant quitté le lieu des méta-structures d'expression et de décision avec les *proposeurs* et les *inducteurs*, les *fonctionnels* et les *opérationnels*, les hommes du Marketing et de la Recherche, nous abordons les mécanismes d'un méta-langage d'action d'un Chef d'entreprise qui s'appuie sur le descriptif des fonctions langagières et le mode de pensée pour mieux faire percevoir l'action à poursuivre.

"La pensée conceptuelle est une idée directrice, un nouvel élément mental qui vient s'ajouter aux faits colligés, l'intervention de l'esprit dans la construction des *faits*, un travail d'*abstraction* et de *généralisation*. Ce sont les opérations essentielles de la délimitation du concept. Mais il œuvre sans relâche à la confection d'un tissu formé des mille liaisons sur lesquelles repose la possibilité de l'*expérience*. Sa première opération est de surmonter la discontinuité des diverses données empiriques, de les unir en un continuum, le continuum du temps et de l'espace en créant des règles fixes et universelles de coordination" (1). La confection d'un tissu formé de mille liaisons serait-elle comparable à l'un des objectifs que se sont fixés les responsables commerciaux de l'entreprise, en ce sens que le mode relationnel et la fidélité consacrés entre l'entreprise et les clients ou les consommateurs permettent de "resserrer les liens dans le temps et l'espace et d'éviter que les écarts en termes de besoins ne se creusent" ? Nous trouvons également des similarités de fonction dans le raisonnement par *analogie* et que l'expression - *on ne retrouve sur le marché que ce que l'on a bien voulu y mettre* - sous-entend partiellement.

Il est un centre thématique de relations : tout concept est en puissance une évocation de tout notre savoir, ce que les logiciens nomment un système de jugements virtuels. Il est gros d'un savoir implicite pouvant si besoin s'explicitier dans des réseaux de formula-

(1) Cassirer E. - *La philosophie des formes symboliques*, - "La phénoménologie de la connaissance" - Paris, Ed. de Minuit, 1972, coll. Le sens commun, vol. 3, 616 p.

tions ou jugements à partir d'un concept initial comme foyer (allusion à *humus* ?). Le concept qu'exprime un mot peut être développé dans de multiples directions, appelant à son tour une constellation d'idées. Nous sommes dans le domaine de la contiguïté conceptuelle. L'intelligence humaine est liée au départ à la *fécondité* thématique de production de ces groupements. Le concept joue le rôle d'un ensemble évocateur dans le processus naturel de conceptualisation. Il peut, à l'intérieur de la connaissance, s'avérer *efficace* et fécond bien avant d'avoir reçu lui-même une définition exacte ou une détermination complète et définitive. Une de ses tâches est de ne pas désamorcer trop tôt la problématique de la connaissance, à la maintenir au contraire dans un *flux* perpétuel en l'orientant vers de nouveaux buts qu'il doit *anticiper* d'abord à titre hypothétique : c'est aussi le mode de fonctionnement des sciences expérimentales, c'est aussi l'une des pratiques en matière de négociations sociales.

Ainsi, se construit et se détermine la politique sociale de l'entreprise qui s'appuie sur les *différences* des hommes et leurs *compétences* pris comme des moments d'enchaînement de sens pour atteindre la *Vérité*. Le processus de *décision* prend tout autant ce chemin. Celui-ci semble échapper aux mathématiques pures (l'entreprise n'apprécie guère les outils de modélisation) dès que le credo philosophique de l'individu reprend ses droits, puisque, comme le disent les responsables de l'entreprise, "avant de parler langage, c'est une "façon de", une attitude de penser, de raisonner, de se comporter. Ce n'est pas la quantité qui compte, c'est le cheminement en cascade, des faits aux résultats d'ensemble par le biais de relations sociales, d'un réseau d'hommes". L'approche du réel a une valeur humaine.

Le caractère *prospectif* du concept tient au fait qu'il forge de nouvelles associations, qu'il est un libre tracé de lignes dont l'*essai est toujours à reprendre* afin d'en tirer au clair l'organisation interne de l'empire de l'*intuition* empirique, comme celle du domaine des objets logiques-idéaux. Le concept n'est pas réductible à des tendances purement reproductrices. C'est une opération de l'*imagination* productrice élevée à une plus haute puissance. Le concept propose une puissance nouvelle et supérieure du discursif. Il ne se borne pas à suivre les directives préétablies que lui souffle la similitude des phénomènes ou quelque autre relation saisissable par intuition : il est, non pas une voie déjà frayée mais la fonction même de frayer la voie. L'intuition suit certaines voies de liaison, le concept va plus loin non seulement en ce sens qu'il a le savoir de ces voies mais aussi en ce qu'il les montre lui-même : il ne se borne pas à emprunter un chemin déjà tracé, déjà connu, il aide à le préparer" (1). Les

(1) Cassirer E. - *La philosophie des formes symboliques*, - "La phénoménologie de la connaissance" - Paris, Ed. de Minuit, 1972, coll. Le sens commun, vol. 3, 616 p.

expressions - *savoir saisir ce qui commence, soyez préparés, soyez pré-disposés* - sont alors plus compréhensibles car il est fait indirectement allusion à la qualité de la démarche conceptuelle en général et, par conséquent, n'a pas besoin d'explication, ce que de nombreux responsables soulignent à propos des expressions typiques du langage de cette entreprise : "ce langage n'explique pas, il montre".

Enfin, la construction des concepts dans le langage se distingue de la forme logique au sens strict dans la mesure où la simple forme de la réflexion est ici toujours parcourue de certains thèmes dynamiques : elle ne reçoit pas ses impulsions essentielles du seul monde de l'être mais aussi du "monde de l'agir". "Les concepts de langage se situent toujours à la limite de l'action et la réflexion, entre l'agir et le contempler. Il ne s'agit pas simplement de classer mais d'exprimer dans cette *saisie* même des objets un intérêt agissant porté au monde et à sa construction. Il faut que la *volonté* et l'*action* de l'homme *convergent* vers un seul point et que la *conscience* tende vers lui et se *concentre* sur lui pour que ce dernier puisse faire l'objet d'une symbolisation" (1). Quelle que soit la formation spirituelle et la formation linguistique du concept, nous retrouvons toujours cette forme de l'un en plusieurs qui offre la marque d'un être identique quant à son sens, aux degrés les plus divers de sa *plénitude concrète*. Notons au passage, la similarité de point de vue dans la création de la Marque de produits de beauté, *Plénitude*. Aussi, l'activité *signifiante* fera-t-elle la jonction entre le monde de l'expression du *réel* et les visées de signification que représente la connaissance scientifique. Les *signes* du *terrain* rencontrent les purs signes que sont les concepts-clefs de la pensée scientifique. Le champ opératoire des fonctions de l'entreprise se fonde sur le principe d'une démarche *inductive* et *itérative*, c'est-à-dire du *progrès* possible à l'infini dans une série, dans l'esprit scientifique et expérimental qui évolue du plus ou moins problématique plutôt que du douteux au certain.

Pensée conceptuelle, pensée expérimentale, c'est vers la fonction symbolisante que nous nous tournerons. Si le symbole se dérobe à toute entreprise de classification, il est raisonnable d'essayer de comprendre les lois logiques dans lesquelles il s'inscrit. "La cohérence fonctionnelle de la pensée symbolique se fonde sur une logique, une fonction objective et originale : elle est irréductible à la dialectique rationnelle car c'est le monde qui parle par les symboles. Plus le symbole est archaïque et profond, plus il devient collectif et universel. Plus il est abstrait, différencié et spécifique au contraire,

(1) Cassirer E. - *La philosophie des formes symboliques*, - "Le langage" - Paris, Ed. de Minuit, 1972, coll. Le sens commun, vol. 1, 360 p.

plus il se rapproche de la nature de particularités et de faits uniques conscients, plus il se trouve dépouillé de sa qualité essentiellement universelle" (1).

Nous retrouvons cet aspect dans le sens des mots et dans la vie des Affaires. Donnons quelques exemples : "la *générosité* relie tous les mots et rejoint l'idée de tolérance qui sous-tend le système général de la *reconnaissance de l'homme au service du Métier*. Ainsi, être reconnu, c'est-à-dire le qualitatif, ne se conçoit que si vous *savez donner sans compter*, domaine du quantitatif". Par ailleurs, "la *générosité* d'homme accompagne la *dialectique* pour *équilibrer* le langage franc et les propos durs qui peuvent être échangés au nom de l'*idée*". Enfin, la *générosité* est un trait qui marque la vocation de certaines Affaires par rapport à d'autres : "la vie de la SCAD a été qualifiée de grande, belle et généreuse, cette Affaire étant considérée comme le symbole d'une réussite difficile". Le symbole est donc un signe de reconnaissance formé par les deux moitiés d'un objet brisé qu'on rapproche : l'*idée* et la *réalité*. C'est ce qui représente autre chose en vertu d'une correspondance *analogique naturelle* et non conventionnelle.

Comme nous le laissait entendre l'analyse rhétorique des discours du second Président, les symboles sont pluridimensionnels et expriment des relations premières de bipolarité fondées sur les *contraires*, ou au "*second degré*". Au lieu de se fonder sur le principe du tiers-exclu comme la logique conceptuelle, la symbolique présuppose au contraire ce principe, c'est-à-dire une "complémentarité possible entre les êtres" qui sont perçus dans la réalité concrète du rapport entre deux êtres ou deux groupes d'êtres... Tout l'univers s'articule autour de ce noyau et les symboles les plus sacrés pour les uns paraissent profanes pour les autres. Ils sont toujours perçus dans leur accompagnement existentiel et on ne doit jamais retrancher l'aura lumineuse au sein de laquelle ils nous ont été révélés... Il faut les transporter dans le cadre de leur expérience totalisante, globale car ils condensent en une seule image toute une *expérience spirituelle*. Ils transcendent les lieux et les temps, les situations individuelles et les circonstances contingentes. Ils *solidarisent* les *réalités* apparemment les plus hétérogènes en les rapportant toutes à une même réalité plus profonde qui est leur ultime raison d'être.

Dans l'entreprise, "on vend du *rêve* en étant *terre-à-terre*". A toutes les forces centrifuges d'un psychisme instinctif, porté à se disperser dans la multitude des sensations et des émotions, le symbole

(1) Chevalier J., Gheerbrant A. - *Dictionnaire des symboles. Mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres*, Paris, Robert Laffont/Jupiter 1982, 1060 p., éd. revue et corrigée, coll. Bouquins.

oppose une force "centripète", en établissant, précisément un centre de relations auquel se réfère le multiple et où il trouve son unité. Est-ce allusion à l'*humus de la marque* et à l'opposition ou la complémentarité des positions des deux premiers Présidents ? Il résulte de la *confrontation* de tendances *contraires* et de forces antinomiques... Il *compense* les structures de dissociation, *équilibre*, assure une activité mentale intense et saine en même temps que "libératrice". Forces unificatrices, elles condensent l'expérience totale de l'homme... Pierre Emmanuel appelle la "forme" de la pensée symbolique "l'*osmose* continue de l'*intérieur* et de l'*extérieur*" (1). Il marque l'*appartenance*. C'est pourquoi, il est qualifié "d'unificateur, *transformateur* d'énergie physique et psychique, facteur puissant de l'*intégration* sociale dans la réalité" (1). Nous retrouvons ici, l'une des marques de produits vendus aux professionnels de la Coiffure : *Osmose*. Nous en retrouverons une seconde, *Symbiose*.

Ainsi, tout symbole est global (*caisse de compensation*), relatif, mobile, individualisant (*note individualante*), débordant toujours les schèmes, les concepts..., s'appuyant sur une sorte de variations infinies, de structure thématique, dépassant les mesures de la raison pure, sans pour autant tomber dans l'absurde.

Le symbole *brise les cadres établis* et *réunit* les extrêmes dans une même vision. Il est adhésion libre à un pacte et s'oppose au signal. La pensée symbolique semble, à l'inverse de la pensée scientifique, procéder non point par réduction du multiple à l'un, mais par l'explosion de l'un vers le multiple, pour mieux faire percevoir, en un second temps, l'*unité* de ce *multiple*. Il est essentiel d'insister sur une virtualité explosive et de la sauvegarder. En ce sens, la fonction d'un signe ou d'un symbole étant toujours de provoquer certains états de *conscience*, le langage des Présidents apparaît comme un langage de *provocation*. Le visionnaire est toujours au départ un "détonateur du symbole" d'où violence de l'expérience symbolique. A cet égard, le langage du second Président, souvent qualifié de "détonateur de prise de conscience" est bien facteur d'impulsion.

Enfin, nous attirerons l'attention sur la *dynamique* de la fonction symbolisante qui non seulement est capable d'une pure *simultanéité* de vue d'*ensemble* qui remplace la succession des signifiés, a la capacité physique de *retourner les situations*, mais aussi par sa puissante imagination, a caractère de *novation* et de *conciliation* sociale. Les mots ou expressions tels que *acteur, rassembleur, transformateur,*

(1) Chevalier J., Gheerbrant A - *Dictionnaire des symboles. Mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres*, Paris, Robert Laffont/Jupiter, 1982, 1060 p., éd. revue et corrigée, coll. Bouquins.

médiateur et novateur prennent alors un tout autre éclairage en raison de la finalité exploratoire et participative de la fonction symbolique.

A la fois rapport de *transformation* entre l'état de spectateur et d'*acteur*, - comme le soulignent les responsables de la Communication de l'entreprise - rapport entre l'*individuel* et le *social*, ce phénomène d'expression indirecte n'est *signifiante* que par l'intermédiaire d'une structure sociale, d'une totalité à quoi l'on participe, d'une *fidélité* qui fonde les possibilités de la parole. C'est en cela qu'en arrière-plan, la *vocation* artisanale de l'entreprise est essentielle. Symboliser, c'est en quelque sorte, à un certain niveau, *vivre ensemble*. Nous vivons dans un mode de symboles. Davantage, un monde de symboles vit en nous et grâce à sa fonction socialisante, le symbole est l'un des facteurs puissants de l'insertion dans la *réalité*. Il conduit plus loin l'universel de la connaissance dans la mesure où il est convergence d'*affectivité*. Instrument efficace de la communication interpersonnelle, il conduit à sa plus haute intensité et à ses plus profondes dimensions. C'est un pas immense sur la voie de la socialisation : on pénètre au cœur de l'individuel et du social, on connaît par le fond, la *personne* et le peuple qui utilisent ces symboles.

L'entreprise apporte alors une autre dimension à la réflexion linguistique classique qui aboutit à ne voir dans le langage que les aspects paradigmatique et syntagmatique. Or, dans les deux cas, "on manque la dimension symbolique pourtant essentielle, se situant au niveau du sens. Si l'un disparaît, l'autre aussi : par exemple, l'habiter se dégrade en habitat... L'approche sociologique devrait aboutir à un code tridimensionnel sous peine de faciliter la destruction de toute poésie et de laisser seul le pouvoir de s'exercer, mal absolu" (1). C'est, nous semble-t-il, l'intérêt de l'œuvre pensée et vécue par cette entreprise. Les signes symboliques que nous rencontrons dans le langage, l'art..., ne sont pas d'abord pour acquérir ensuite au-delà de cet être, une signification déterminée : tout leur être au contraire découle de la signification. Leur contenu spécifique se confond purement avec la fonction de signifier. Il s'avère que sa reproduction rigoureuse est véritablement liée à l'acte de sa production linguistique. Car la tâche du langage ne consiste pas à répéter simplement des déterminations et des différences déjà présentes dans la représentation, mais à les poser en tant que telles et à les rendre connaissables. C'est pourquoi, nous pensons que l'expression *agir, parler avec pudeur* prend alors tout son sens dans la mesure où elle représente une démarche *discrète* afin d'entrer dans un processus de symbolisa-

(1) Lefebvre H. - Cité in Buffi G.P., "Architecture : architecte et société", in *Encyclopaedia Universalis*, Paris, Encyclopaedia Universalis France, 1968, vol. 2 pp. 310-318.

tion, cette *attitude* n'étant pas pensable hors du champ de la Parole, de la Langue.

Dans cette entreprise, avant d'être vertu de rassemblement et d'exemple, le langage véhiculé *au hasard des rencontres* et la parole "marquent" : "on se fait marquer au fer rouge, c'est un catalyseur direct". Mais c'est aussi un "langage vernaculaire, proche de la réalité, issu de l'univers quotidien et vécu par les gens, donc accessible, en rapport avec ce qu'ils connaissent et leur permet de juger avec plus de justesse les faits et le langage qui les y a aidés. D'autre part, ce n'est pas avec des périphrases compliquées que l'on commande aux hommes d'action". C'est ainsi "que se créent l'enthousiasme et l'optimisme car ce langage direct et mobilisateur est valable pour tous". La vocation du langage est donc de faire *exprimer l'idée* en fonction de la *personnalité* de chacun ce qui sous-entend d'*aller toujours jusqu'au bout des choses, d'exploiter à fond*, comme avoir le souci de la *perfection* et l'amour du *détail*. Le "pouvoir faire, c'est dire" et "parler, c'est causer". L'amour du détail, l'apprentissage de la vocation managériale et le système d'*induction* précédemment définis ne répondent-ils pas et ne signent-ils pas la vocation artisanale de l'entreprise ? "Les systèmes corporatistes avec lesquels l'entreprise a vécu pendant au moins quarante ans", la *mobilité* des personnels, la démarche initiatique, la "*collégialité* qui a permis notamment de restreindre les échelons intermédiaires et de restituer le pouvoir aux personnels ouvriers", ne nous permettent-ils pas de faire un rapprochement avec le compagnonnage où, notamment, les problèmes étaient recensés puis recentrés par le langage, c'est-à-dire par le collectif ?

"Même si l'entreprise est décentralisée, tout le monde a le souci de rendre cohérentes les actions menées afin de ne pas privilégier une découverte au seul profit d'une entité mais au profit de la communauté " ? "L'esprit Maison est pré-déterminé par deux constantes du *Métier* : venant de l'extérieur, l'attitude de *convivialité* qui caractérise le milieu professionnel représentatif de l'entreprise - le monde de la Coiffure -, a déteint et marque de son empreinte tous les comportements et le langage de l'entreprise" ; d'un autre côté, "toute fidélité et attachement à l'entreprise présupposent un tempérament *souple et sensible à l'amour des produits bien faits*" et au "*respect des autres (politesse du cœur, générosité)*". Tout phénomène d'*osmose* et de contagion, notamment d'un certain type de langage, ne se comprend que par rapport à ces deux fondements de départ.

Aussi, le rassemblement de gens cultivés, ayant même *affinité* et une *expérience commune et diversifiée*, permet-il un jugement suffisant ; c'est une conception rationnelle qui ne s'appuie pas sur la recherche exclusive du *nécessaire*. C'est l'apprentissage d'un droit *pratique* qui a pour mission de "dégager les règles et de considérer

chaque cas particulier" en adoptant un dialogue collectif qui "se rattache à l'idée d'égalité des êtres devant le jugement". De plus, cette *concertation* s'est accompagnée d'un langage et d'un mode de comportement qui prône *l'humilité, l'accueil, l'authenticité...* ce que nous appellerions des préceptes de morale. Ainsi, que ce soit cet exercice graduel et collectif que représente la démarche *itérative*, que ce soit ce langage parfois *provocateur* (*on ne retrouve sur le marché que ce que l'on a bien voulu y mettre, se remettre en cause...*), il s'agit toujours de la même idée : une philosophie d'action et un langage au "profit des mœurs". L'originalité tient au fait que le langage du Chef d'entreprise crée un langage second - la croyance collective -, qui n'est qu'une façon particulière de parler. La relation entre le fait scientifique et le fait humain correspondait à une pratique différente mais qui tendait à se rejoindre. "Le fait humain est toujours saisi comme signification immédiate ou tout au moins comme promesse de signification. La *pratique* de la *vie* - le philosophe ou l'homme d'action au sein d'une entreprise - consiste alors à expliquer et interpréter ces significations. La difficulté, c'est la prégnance des faits humains où le phénomène est spontanément saisi comme mythe" (1) et que tout choix et décision est forcément arbitraire. L'avènement d'une pratique scientifique peut aider à résoudre ce problème. Mais l'entreprise apporte une autre forme de réponse à la fois d'ordre philosophique, psychologique, économique et social : c'est la référence au *Métier* et à la notion de *travail* qui dans l'Antiquité grecque se trouve étroitement limité au domaine des métiers artisanaux, chaque *Métier* se présentant comme facteur de *différenciation*, le lien social s'établissant au-delà du *Métier*.

"D'un point de vue psychologique, l'opération de l'artisan constitue la production qu'il oppose à l'action proprement dite, car pour qu'il y ait action, il faut que l'activité elle-même ait sa propre fin. La fabrication d'un objet est une chose, l'usage de l'objet une autre. Il s'aliène dans la "forme" *concrète* du produit, dans sa valeur d'*usage*, le travail de l'artisan étant *service* d'autrui. Ce n'est donc pas lui qui aura la meilleure connaissance de la forme qu'il lui faut incarner dans la matière. La forme le *dépasse*. Elle n'appartient qu'à celui qui "sait à quoi" sert la chose et "comment" s'en servir : l'usager. L'acte réside à l'*intérieur* de l'agent, dans l'action de faire. On comprendra que dans ce système social et mental, l'homme agit quand il utilise les choses (*utilité sociale*), non quand il les fabrique. L'idéal de l'homme libre, de l'homme actif, est d'être universellement usager et non producteur. Le vrai problème de l'action, c'est le bon usage des choses, non de leur

(1) Granger G.G. - *Pensée formelle et sciences de l'homme*, Paris, Aubier-Montaigne, 1967, 228 p.

transformation par le travail. La valeur d'usage l'emporte sur la valeur marchande" (1), c'est la stratégie commerciale suivie par l'entreprise.

Sur un plan philosophique et économique, "il s'agit de l'activité démiurgique qui est au centre de la pensée mythique. L'artisan est cause motrice. Il opère sur un matériau, cause matérielle, pour lui donner une "forme" - cause formelle -, qui est celle de l'ouvrage achevé. Cette forme constitue en même temps, la fin de toute l'opération, cause finale. La véritable causalité du processus opératoire réside non pas dans l'artisan, mais hors de lui, dans le produit fabriqué. L'essence du produit fabriqué est elle-même indépendante de l'artisan. *Modèle* immuable et inengendré, elle se définit en termes de finalité par rapport au *besoin qu'elle doit satisfaire chez l'utilisateur*. La production artificielle - et c'est la fonction propre du système industriel - ne requiert pas dans sa *dynamique* d'autres principes que la production *naturelle*" (1). C'est toujours la fin du processus, la "forme" en acte réalisée dans l'*œuvre*, qui est le principe et la *source* de toute opération. La cause motrice n'est pas réellement productrice : elle joue le rôle d'un *moyen* par lequel une forme *pré-existante* s'actualise dans une matière. La citation de Grandhi qu'affectionnait particulièrement le second Président : "les fins sont dans les moyens, comme l'arbre est dans la sève", prend alors selon nous toute sa valeur.

Le produit n'est pas vu en fonction du travail humain qui l'a créé, comme travail cristallisé ; c'est au contraire le travail qui *est vu* en fonction du produit, comme propre à satisfaire tel besoin de l'utilisateur. Par l'intermédiaire du produit, le travail institue donc entre l'artisan et l'utilisateur un rapport économique de servitude, une relation irréversible de moyen et de fin. C'est le fondement de la politique institutionnelle de l'entreprise et de la politique Merchandising des produits.

En conclusion, nous sommes au cœur du mode de réciprocité entre mode de pensée, action et langage d'une part, et d'autre part, d'une identité et d'une conscience collective qui se forme. A cet égard, le collectif n'est pas vécu comme l'approche syndicale le pratique - c'est-à-dire sous une forme imposée - mais est le fruit du processus *inductif*. La *réalité* de l'entreprise est ce champ pré-conceptuel soumis aux *règles* d'une action collective. Le langage d'entreprise se déterminerait-il comme le droit coutumier ?

(1) Vernant J.P. - *Mythe et pensée chez les Grecs. Etudes de psychologie historique*, Paris, Editions La Découverte, 1988, 432 p., nouvelle éd. revue et augmentée, coll. Fondations.

La philosophie de l'art telle que la pratique l'entreprise s'appuie, nous venons de le voir, sur l'idée que la connaissance du monde serait une connaissance de type linguistique. Le monde comme langage est aussi un trait de l'épistémologie d'Aristote. Les séquences phénoménales s'y enchaînent selon une perspective sémantique et non plus causale. Nous allons tenter de mettre en évidence les applications concrètes d'une telle position en abordant la gestion quotidienne pour ensuite développer les modalités de la mise en œuvre de la politique institutionnelle de l'entreprise en relation avec les objectifs économiques et sociaux.

II.B. Gestion quotidienne et gestion de l'image institutionnelle

A) *Bon sens, sens commun et gestion des paradoxes*

Le langage des Présidents est "un langage imagé, clair, simple". Perspective dynamique par rapport à un objectif ou à la résolution d'un problème, et langage de "bon sens paysan" ? Ce sont essentiellement les critères de bon sens - entendons par là, une juste vision des choses et des êtres - et de condensation de l'information qui ont enthousiasmé les responsables. Plutôt qu'un "corps de doctrines, ce sont des exemples et des traductions d'exemples qui orientent l'action, ce sont des maîtres mots immédiatement accessibles parce qu'ils sont des éléments de simplification et qu'ils portent un regard pertinent sur des situations complexes auxquelles la réflexion et l'action doivent répondre".

Points de vue de la *Vie*, de la *Nature* et du parler *vrai*. A cet égard, "les maximes du premier Président sont vraies parce que certaines portant sur les hommes montrent que ce Président avait compris que la personne humaine est plus importante que tout, que l'engagement véritable et un discours vrai entre deux personnes (notamment le vendeur et l'acheteur) fondent les prémices d'une action durable, le reste étant du temps perdu ou une action superficielle ; elles sont vraies parce qu'il avait compris qu'il faut savoir de temps en temps dire la qualité de ces choses même si chacun a tendance à se surveiller, donc à restreindre le champ de l'information essentielle". "Réels parce que ces mots sont la vie-même et qu'ils sont vécus tous les jours".

- *La vache fait son veau, aspérité, humus* -, expressions appartenant au langage du second Président, sont des "images qui frappent, qui parlent et qui en même temps sont très ancrées dans le concret, dans le terre à terre". Ce sont "des mots ou expressions spontanés qui ont une certaine capacité d'imagination et l'imprévu fait adhérer spontanément". "Ces images sont la vie-même, les *aspérités* sont comme les pics dans le désert, les images appellent d'autres images. L'appel à l'imagination fait partie de la tradition orale qui caractérise l'entreprise car cela permet de ne pas enfermer, emmurer les gens dans du littéral".

L'image sonore et haute en couleur sera donc d'autant plus mémorisable. Le préalable à toute mémorisation repose de toute évi-

dence sur "l'avantage de voir et entendre dans le cadre de réunions, le second Président réagir, réfléchir à haute voix, suivre un cheminement progressif dans sa pensée". Les mécanismes qui sous-tendent le *consensus* et la *décision* s'incrument. Mais "il s'agissait avant tout de mots clinquants (*fracture, brèche, tâtonnement*), percutants", "des mots qui donnaient le ton, qui avaient une certaine tonalité, une certaine vibration", une sorte de "gouvernement par la voix". "L'exagération du trait, la caricature cinglante sous l'anecdote et dans la voix ne sont-ils pas la marque du "plébéien" qui cherche aussi à séduire" ?

L'expression du bon sens paysan repose donc sur des images proches de la Nature (- *brouette brouette* -, *couper les branches mortes, bâtir des cathédrales, les grands boulevards*). Lorsque nous disons spontanément qu'une réflexion ou qu'un mot est plein de bon sens, cela veut sous-entendre qu'il s'agit d'une situation évidente gérée depuis tout temps et ayant survécu aux catastrophes naturelles parce qu'elle adopte le point de vue de la vie. Par exemple, la *caisse de compensation* pourrait être retraduite selon le bon sens traditionnel français par l'expression "il ne faut pas mettre plusieurs fers sur le même feu" ... Ce sont des évidences qui "sont unanimement vécues au fond de chacun de nous", mais comme toutes les évidences, l'homme tend à les oublier.

Le bon sens connote également une idée de direction. Faire les choses *simplement, éviter de se disperser*, dire les choses simplement c'est à la fois respecter la logique du terrain et tenir compte du fait que l'interlocuteur (acheteur ou consommateur) peut avoir des a priori ou chercher à évoquer des détails parfois insignifiants laissant le champ aux paroles décisives. Il s'agit d'être efficace là où la tendance humaine cherche la complexité. C'est une nécessité de savoir distinguer ce qui est essentiel et de rester sensible à l'effort de simplification, d'autant plus que la complexité et le développement de la perception dans les goûts et les couleurs dans le domaine culturel et notamment de la mode sont inégalement répartis au sein de la société.

Elle peut être intuitive ou forgée par une présence permanente sur le terrain qui révèle peu à peu la signification des faits à prendre en considération et s'assurer que la *brèche* est réellement ouverte. On allie souvent au bon sens, l'astuce, une attitude "d'*humilité* et d'*écoute* aux autres, une *âme* et une *sensibilité*". "Le bon sens sous-entend de *se mettre en amont de l'événement* (il faut créer l'événement, on ne trouve sur le marché que ce que l'on a bien voulu y mettre) pour *connaître les besoins réels des consommateurs* qui progressent, sinon c'est aller contre le sens de l'*innovation*, du *rêve* ou de l'*anticipation*". C'est pourquoi, "dans le cadre d'enquêtes, la modélisation et toute pratique informatique faisant ressortir en résultats les données de départ paraît absurde et n'aide pas à aller plus loin".

Enfin, sur le plan relationnel, le bon sens permet dans le cadre de réunions à caractère stratégique ou tactique (notamment lors de négociations) de discuter sur un "terrain plus pragmatique, plus sain où au lieu de s'emballer sur des visions complexes, on revient sur des choses élémentaires" ou permet "en posant ses arguments sur des faits et un parler vrai" de laisser de côté le court terme au profit d'une vérité aussi valable dans le passé que dans l'avenir.

Mais grâce au bon sens et au sens commun, les Cadres de l'entreprise ont alors la capacité de "gérer les paradoxes". Toute organisation humaine est amenée à gérer sur le plan individuel et collectif des séries de paradoxes et l'entreprise n'échappe pas à cette règle évidente. "Le paradoxe s'oppose à la doxa, aux deux aspects de la doxa, le bon sens et le sens commun. La force des paradoxes réside en ceci qu'ils ne sont pas contradictoires mais nous font assister à la *genèse* de la contradiction (1). Aussi, comme nous l'avons vu dans le cadre de notre analyse des pensées conceptuelle, expérimentale et symbolisante, le bon sens jouera un rôle capital dans la *détermination* de la signification mais il n'en jouera aucun dans la donation de sens. Pourquoi ?

"Faculté de distinguer *spontanément* le vrai du faux et d'apprécier les hommes, les choses et les événements à leur juste valeur, à leur *juste mesure relative*, et, *s'opposant à l'esprit de système*, elle est sens unique, exprime l'exigence d'un ordre d'après lequel il faut choisir une direction et s'y tenir. Cette direction est facilement déterminée comme celle qui va du plus différencié au moins différencié. L'ordre du temps, du passé au futur est donc instauré par rapport au présent, c'est-à-dire par rapport à une phase déterminée du temps choisie dans le système individuel considéré. Elle se donne la condition sous laquelle elle remplit sa fonction qui est essentiellement de *prévoir*. La prévision serait impossible dans l'autre direction, si l'on allait du moins différencié au plus différencié. Le bon sens partant du plus différencié se réclame de plus hauts modèles. Il est essentiellement répartiteur, sa formule est "d'une part, d'autre part", et la répartition est telle, que la différence est mise au début, prise dans un *mouvement* dirigé qui est censé la combler, l'égaliser, l'annuler, la *compenser*.

Le bon sens ne se contente pas de déterminer la direction particulière du sens unique, il détermine d'abord le principe d'un sens unique en général, quitte à montrer que ce principe une fois donné nous force à choisir telle direction plutôt que l'autre. La puissance du paradoxe est donc de montrer que le sens prend toujours les deux

(1) Deleuze G. - *Logique du sens*, Paris, Ed. de Minuit, 1969, 396 p., coll. Critique.

directions à la fois dans un passé-futur infiniment subdivisé et allongé" (1).

Le bon sens paysan caractérise l'homme de la campagne ayant ses mœurs et son caractère propres. Comme disait Sartre, "le paysan travaille seul au milieu des forces naturelles qui n'ont pas besoin d'être nommées pour agir". De fait, ces caractéristiques prises dans un sens extensif par rapport à l'organisation de l'entreprise montrent les mêmes différences entre les Divisions de l'entreprise (Produits de Masse, Luxe...), certaines Affaires (SCAD et Lancôme...), le langage des Dirigeants (raffiné et terre à terre) ainsi que l'action en général de l'entreprise (*bon sens terrien* et *séduction*).

"Ainsi, subjectivement, le sens commun subsume des facultés diverses de l'âme et les rapporte à une unité capable de dire Moi. Objectivement, le sens commun rapporte la *diversité* donnée à l'unité d'une forme particulière d'objet ou d'une forme individualisée du monde. D'où complémentarité entre le bon sens et le sens commun : le bon sens ne pourrait assigner aucun début ni fin, aucune direction, diversité, s'il ne se dépassait vers une instance capable de rapporter ce divers à la forme d'identité d'un sujet, à la forme d'une permanence d'un objet ou d'un monde. Inversement, cette forme d'identité du sens commun resterait vide si elle ne se dépassait vers une instance capable de la déterminer par telle ou telle diversité commençant ici, finissant là. Il faut que la *qualité* soit à la fois arrêtée et mesurée, attribuée et identifiée. Aussi bien le paradoxe est-il le renversement simultané du bon sens et du sens commun ; il apparaît d'une part comme les deux sens à la fois du devenir *imprévisible*, d'autre part comme le non-sens de l'identité perdue. Sans sens commun, il ne peut y avoir de bon sens" (2).

Le sens commun est donc un système culturel puisque ses principes sont des prononcés immédiats de l'*expérience* et non des réflexions délibérées à son propos. Il peut être caractérisé transculturellement en isolant ses traits stylistiques, ses marques d'attitude qui lui donnent son empreinte particulière, à savoir, le naturel, l'esprit pratique, la simplicité, la littéralité. La sagesse vernaculaire du sens commun est une sagesse du moment : elle expose le désir de rendre le monde distinct, elle recommande de *saisir la diversité de la vie*. Cette "sagesse qui sort d'une fourmilière" comme le clame l'un des proverbes ne se rapproche-t-elle pas de l'idée d'*organiser le désordre* ? Ainsi, comportant un ordre inné qu'on peut empiriquement

(1) Deleuze G. - *Logique du sens*, Paris, Ed. de Minuit, 1969, 396 p., coll. Critique.

(2) Bakhtine M. - *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard, 1984, 406 p.

découvrir et formuler conceptuellement, contempler, discuter, mettre en doute ou enseigner, c'est la conviction de ceux qui en perçoivent la valeur et la validité, qui l'ancre davantage.

Ainsi, de nouveau, il nous semble percevoir dans le langage des Présidents les éléments fondateurs des systèmes sociaux et mentaux tels que les Grecs les avaient pensés et vécus. C'est la notion de mode d'*expérience* (au sens grec, c'est-à-dire "*savoir pratique obtenu par tâtonnements*") où l'on discerne une tendance axiomatisante reconnue comme l'un des moteurs d'une *dialectique* : une idée simple prend force dans un contexte structural - les concepts sont conçus dans le contexte d'une pratique qui les met à l'épreuve -, et devient une idée du sens commun.

**b) Les moyens
de gestion
de l'image
institutionnelle**

Sans entrer dans le détail de l'histoire des mythes mais en voulant seulement comprendre la logique de construction mentale qui ancre le discours mythique, nous avons tenté de situer certaines expressions typiques du langage de l'entreprise (*la vache fait son veau, chaos, double appartenance, tonneau des Danaïdes...*) ou certains modes de pensée (mots opposés, figures spatiales ou temporelles) et de comportement (le produit doit *être visible* alors que l'entreprise ne s'affiche pas, *sérénité*...). En procédant à ces rapprochements entre modes de connaissance et d'action, nous accédons progressivement à la politique de la Marque et à l'image institutionnelle de l'entreprise.

Avec la pensée mythique, nous sommes au cœur de l'auto-création et de l'auto-référence. La pensée primitive et le mythe ont un type et une orientation propres de la perception, on y voit à l'œuvre un type original d'*intuition* et de *perception du réel*. Le langage lui aussi n'est pas qu'influence sur la pensée mais aussi influence essentielle et originaire sur la construction et la formation du monde perçu. La pensée mythique se caractérise par son rapport indifférencié avec l'objet. Elle a une forme particulière d'objectivité dans la mesure où ses contenus lui sont donnés de manière objective comme des contenus réels. *Etre réel* signifie *agir* et cette opposition entre l'image et la chose lui est précisément étrangère. Il voit plutôt un rapport d'identité réelle, c'est-à-dire que l'image ne manifeste pas la chose, elle est la chose, elle ne se contente pas de la représenter, elle agit autant qu'elle. Cette attitude fondamentale trouve son expression dans la *pratique*, par exemple dans les rites. Ainsi, à l'inverse de la pensée scientifique qui notamment vise à établir une relation univoque entre certaines causes et certains effets, la pensée mythique choisit en effet librement ses causes et ne connaît que le récit d'un événement individuel. Dans la conception mythique règne une véritable absence de différences, une indifférence intellectuelle

et réelle entre le "tout" et les parties qui sont les vecteurs réels de l'effet. Enfin, contrairement à la pensée scientifique, le mythe commence par l'*intuition* de l'action finale car toutes les forces de la nature ne sont pour lui rien d'autre que les manifestations de la volonté d'éléments supérieurs. Alors que la connaissance, à mesure qu'elle progresse, se décide de plus en plus à s'interroger sur le pur "comment" du devenir et le "pourquoi" des choses, c'est-à-dire sur la "forme" de sa loi, le mythe s'interroge exclusivement sur le "quoi", et le "vers quoi", comme nous l'avons vu dans les pratiques de négociation sociale.

La *ressemblance* ou la *similitude* n'est donc jamais un simple concept relationnel et réflexif : c'est une force réelle, un élément absolument effectif, parce qu'absolument efficace. Ce qu'on appelle le sortilège *analogique* est la manifestation de cette intuition mythique fondamentale qui est, il est vrai, plus occultée que désignée par ce nom erroné. A l'analogie - simple rapport -, le mythe a exclusivement affaire à l'existence et à la *présence* immédiates. Pour lui, il n'y a pas de signes purs qui renverraient à un terme éloigné, c'est la chose elle-même qui est là avec une de ses parties, et la chose dans son intégralité dès qu'est donné un terme qui lui ressemble. Par cette identité d'essence, la pensée mythique peut continuellement nier et supprimer l'éloignement spatial : éloigné et proche se rejoignent. Il s'agit d'une *authentique genèse*, c'est un processus générateur de production qui est à sa source (*humus*), ce n'est pas un processus naturel qui se répète périodiquement et qui se déroule selon une règle déterminée, c'est quelque chose d'individuel, d'unique (*note individuante*). Or, l'intuition de l'élément temporel est prépondérante sur l'élément spatial. Nous ne sommes pas très éloignée du *code génétique* des marques. Ainsi, en rapport direct avec l'activité de l'entreprise, ce qu'on appelle le *dynamisme* vital du temps dans la pensée mythique possède quelques similitudes avec la conception de la Marque et par conséquent, c'est la fonction Marketing qui est ici mise à l'honneur.

"Le monde du mythique est dans le flux (*flux résiduel*) et apparaît comme un monde de l'événement (*créer l'événement*) et non de l'être pur et simple. Le caractère particulier du *devenir*, de l'action et de la *passion* fournit seul le substrat de la *détermination* et de la délimitation : histoire, profondeur, origine sacrée de l'origine, les mœurs... sont ainsi sacralisés, justifiés (*on ne trouve sur le marché que ce que l'on a bien voulu y mettre, égoïsme sacré de la Marque*). Tout le caractère sacré de l'être mythique se ramène finalement au sacré de l'*origine*. Ce qui est sacré, ce n'est pas la nature ou la qualité du mythe, mais le fait pour lui d'être devenu. Ce n'est qu'à condition d'être rejeté dans un lointain temporel qu'un contenu peut apparaître non seulement posé comme sacré mais aussi en tant que tel, justifié. Le temps est la "forme" archaïque de cette justification spirituelle.

Le donné, acte, fonction *signifiante* primaire est la source de toute forme symbolique. Un trait saillant (*fait saillant*) dans l'image de la Nature quel qu'il soit, le caractère particulier... sont expliqués dès qu'on les rattache à un événement unique du passé et qu'on en montre la genèse mythique. Le passé est le "pourquoi" des choses (cause), temps archaïque, *conscience* de la succession" (1).

La *synthèse* recherchée dans la pensée mythique aboutit nécessairement à une *coïncidence*, à une concrescence immédiate des éléments à rassembler. C'est cette "forme" d'unification dont on ne cesse de percevoir l'écho ; c'est en cela qu'elle est *concrète*. Ce qui se cherche dans le mythe, c'est l'institution symbolique du langage. Le caractère du mythe est de proliférer à l'infini car le langage cherche à rattraper ce qui échappe à sa logique et à son premier découpage en signes. Comme s'il déployait sur les portées d'une partition des logiques de différents degrés jouant en quelque sorte comme une méta-logicité, de *second degré* (allusion au *Marketing du second degré* ?), articulant des êtres et des qualités marqués à distance en signifiants par le découpage symbolique. Ces contrepoints des sens relancent à l'infini la poursuite engagée. Par l'imitation qui est l'activité dominante du mythe, "principe herméneutique qui est puissance conservatrice et *conquérante*, c'est un recours à l'action *fidèle* : ce que l'homme ne peut comprendre totalement, il peut le faire pleinement. Appel à une relève dans le principe de *tradition* ou de *médiation*, *comprendre* est donc une *œuvre*" (2). C'est ré-effectuer sa genèse telle qu'elle a été vécue pour la première fois. Comprendre, c'est s'intégrer à la vision que nous avons de nous-mêmes. Le *Marketing d'innovation et de tradition* tel qu'il est pratique en parallèle dans l'entreprise s'inspirerait-il de ce mode d'interprétation ?

"Le mythe apparaîtra comme un théâtre symbolique des luttes intérieures et extérieures que livre l'homme sur la voie de son *évolution*, à la *conquête* de sa *personnalité*... Il condense en une seule histoire une multitude de situations *analogues* ; au-delà de ses images mouvementées et colorées, comme des dessins animés, il permet de découvrir des types de relations constants, c'est-à-dire des structures. Nous soulignons la *dynamique* d'individuation (*note individualante*) ou *développement harmonieux de la personne*. L'intégration des valeurs symboliques, exprimées par des structures de l'imaginaire, isomorphes, homogénéisantes, comme des incitations pour leur sujet à devenir lui-même, au lieu de s'aliéner en un héros

(1) Cassirer E. - *La philosophie des formes symboliques*, - "La pensée mythique" - Paris, Ed. de Minuit, 1972, coll. Le sens commun, vol. 2, 348 p.

(2) Greisch J. - "*L'âge herméneutique de la Raison*", Paris, Ed. du Cerf, 1985, 280 p.

mythique. C'est une assimilation *intérieure* à soi-même des valeurs et non une assimilation de soi à des valeurs extérieures" (1).

Face à la pensée mythique de la culpabilité et de la fatalité, s'élève la pensée Socratique essentielle : la responsabilité éthique de soi-même. Le sens, et le cœur de la vie de l'homme, ce qui constitue son destin particulier, sont transposés dans son *intérieurité* propre - comme la pensée chez Parménide, la *volonté morale* a ici dépassé le temps et le destin. Cette certitude du "metron", de la *mesure*, du rythme sûr et nécessaire se maintient dans toutes les mutations, fonde la certitude d'une *harmonie* invisible meilleure que l'harmonie visible. La pensée mythique est une forme de sagesse qui saisit immédiatement le sens qui pénètre le "tout" et chaque chose. D'où le sens de la création qui doit toujours être pensé comme un acte singulier dans le temps. L'expression - *éviter le tonneau des Danaïdes* -, souhaite ainsi faire comprendre aux personnels que les "efforts qui ont permis de constituer le fonds de commerce ne soient pas anéantis par de mauvais choix".

Ainsi, les *attitudes*, les comportements, les exemples des membres d'une communauté traditionnelle, dans leur vie quotidienne tout autant que dans leur vie morale et spirituelle, témoignent de leur capacité de recréer, à chaque moment et en maintes circonstances, le sens mythique et symbolique d'une conduite ou de gestes particuliers. Ce ne sont pas des répétitions machinales d'actes stéréotypés, mais ils expriment une correspondance profonde entre ce qui est cru et qui est ainsi re-créé, d'où l'importance dans cette entreprise, de la relation avec les *Métiers de tradition et de création*, car par une sorte de projection organique, les outils, les gestes, les artefacts ne sont rien d'autre que l'élargissement du pouvoir que l'homme exerce sur les choses et, à l'inverse, cette connaissance de ces mécanismes lui sert à expliquer et à comprendre l'organisme humain ; l'homme ne parvient à la *conscience* de lui-même qu'en entrevoyant dans la création de sa main, quelque chose de son être propre, son univers imaginaire incarné dans la matière. Aristote n'appelait-il pas la main, "l'instrument des instruments" ?

Ainsi, la pensée mythique ne nous fait pas qu'entrevoir des relations avec les fonctions Marketing et Relations sociales et sa pratique de la gestion du temps. Le recours à l'étymologie, la gestion des éléments contraires et le rôle des archétypes assurent à l'entreprise non seulement les formes d'un ancrage solide et d'une certaine souplesse d'adaptation, mais aussi lui procurent une force de séduction naturelle dans l'institutionnalisation de son image de marque.

(1) Chevalier J., Gheerbrant A. - *Dictionnaire des symboles. Mythes, rêves, coutumes, gestes, formes, figures, couleurs, nombres*, Paris, Robert Laffont/Jupiter, 1982, 1060 p., éd. revue et corrigée, coll. Bouquins.

Qu'entend-on par gérer l'image institutionnelle en ayant recours à l'étymologie, à l'union des contraires et aux archétypes ?

"L'étymon" veut dire la "forme" et le "sens *d'origine*". Mais, ce qui nous intéresse davantage, c'est que le mot étymologie désigne en grec la "parole-raison vraie", le "logos" -parole, discours, mais aussi raison humaine-, *conforme à la nature des choses* ("etumos" signifiant vrai). Ainsi, avoir recours à l'étymologie ouvre encore plus le champ réel des possibilités d'expression d'un domaine, montre l'envers de l'univers formel que représentent les mots. Mais ce qui est plus significatif, c'est que, comme le disait Jean Paulhan, l'étymologie "fait sa propre réclame". Ce qui voudrait dire qu'utiliser le sens premier d'un mot et sa forme originelle donnent deux assises, l'une sociale et l'autre, que nous pourrions qualifier avec les termes en vigueur, d'approche publique, de relations publiques. L'idée de "commercer" dans un langage simple et vrai est donc deux fois soulignée. Le Verbe se fait donc action et l'action, langage. Nous sommes dans le domaine du méta-langage une nouvelle fois mais dont l'application s'oriente vers la mise en valeur de la pratique sociale et publique. De nombreux exemples significatifs sont présentés dans l'étude et nous nous attarderons principalement sur la notion "d'idée", l'*émergence des idées* étant la ligne de conduite de la vie de l'entreprise.

L'étymologie grecque de la notion d'*idée* nous indiquant qu'il s'agit de la "forme visible, de l'aspect, d'une forme distinctive, d'une espèce". Ce que nous pouvons saisir dans la notion d'*idée* ce sont les facteurs de médiation, la nécessité de rassembler les éléments pré-existants et donc cette capacité de généraliser permettant ainsi à tout organisme et individu de s'adapter au milieu. Selon Fouillée et Whitham, l'*idée* formative rejoint la conception de l'entreprise qui prône que "*l'on apprend en marchant*" : "*c'est en menant la vie qu'on connaît la doctrine, puis la socialisation et l'incorporation de l'idée gagne en autorité ; socialisée elle est partagée, c'est l'extension institutionnelle... Au stade suivant, on assiste à la personnification et à l'expression symbolique. Le paradoxe repose alors sur le fait que ce sont les expressions subjectives qui restent vivantes dans les esprits plus longtemps que les organisations collectives ou les constructions matérielles. Le seul caractère significatif qui lie en réalité les mécanismes et les organismes devient alors l'organisation réfléchie et l'intention subjective*" (1).

Mais l'approche étymologique rend compte aussi de la position de l'entreprise en matière de stratégie commerciale et de politique Merchandising : *être vu, se rendre visible parce que la qualité existe* est une philosophie d'action impulsée par le second Président.

(1) Mumford L. - *Le mythe de la Machine*, Paris, Fayard, 1974, vol. 2, 646 p.

D'après les responsables de l'entreprise, "elle surpasse toutes les techniques de gestion car elle consiste à aller littéralement au bout du raisonnement objet-produit". Ainsi, "être vu" en parlant d'objet-produit rejoint d'autres mouvements parallèles qui vont dans le même sens : "la *politesse du cœur* et *l'amour du client*, *être en contact avec les petits clients comme les clients de grande renommée*, *être un homme de petites et de moyennes entreprises*" sont des expressions courantes dans l'entreprise pour montrer l'importance de la *fidélité* et de la *qualité des relations humaines*. C'est une façon de "fédérer les différences".

De même, les méthodes de comportement types de l'entreprise - *pudeur* et *sérénité affichée* - trouvent leur explication dans le champ étymologique de la notion d'*idée* - rendre visible - et dans le champ de la Parole, en général. "La pudeur déjoue la tentative de séduction manipulatrice (*ne pas s'auto-satisfaire*). Respectée, elle est alors la première manifestation de l'esprit. Jamais la pudeur, quoiqu'il paraisse, n'est instinctive. Elle n'est pas pensable hors du champ de la parole et du langage. Elle annonce le désir au creux du silence même et va jusqu'à autoriser la contemplation" (1). La parole vraie, la raison humaine vraie, conforme à la nature des choses fait donc sa propre réclame : le Verbe se fait action car la *sérénité affichée* n'est que le fruit du travail : la vertu - au sens étymologique - s'expose. Non seulement, la vertu au sens de *courage*, d'énergie morale, de *cœur* ou de "force avec laquelle l'homme tend vers le mieux et le bien", mais aussi, la valeur du *travail*, sa "forme" visible. Nous retrouvons la définition de valeur d'usage que donnaient les Grecs à la notion de travail artisanal et, par conséquent, la vocation artisanale, la forme de l'activité créatrice se signifie et signe la communication institutionnelle de l'entreprise. Le sens de l'activité sociale devient "forme" publique.

L'*équilibre* et la *tension* de notions polaires marque aussi dans son ensemble comme dans le détail des diverses parties, la logique de la construction mythique alors que la pensée rationnelle abstraite dépouille la réalité et récuse l'union des opposés. Le contraste est une association d'idées contraires (*faire le contraire*, *soyez original...*) qui appellent leur contraire ; l'éclectisme, est la *conciliation* de thèses inconciliables pour les unir en une idée nouvelle. La *dialectique* fonde en partie sa pratique sur ces deux ressorts. Ainsi dans l'entreprise, parler de *l'âme du Métier*, d'esprit de corps au profit du *rêve*, de la *Beauté* et de *l'utilité sociale des produits* nous semble qualifier ce qui se vit quotidiennement, tout

(1) *Encyclopédie TRESOR DE LA LANGUE FRANÇAISE - Dictionnaire de la langue française du XIX^{ème} au XX^{ème} siècle (1789-1960)* - 14 tomes jusqu'à la lettre S, Paris/Nancy, Centre National de la Recherche Scientifique/Gallimard, 1973-1990.

comme est déterminante cette capacité physique de *retournements de situation*.

Mais ce qui ressort de ces propos théoriques et pratiques, c'est que ce langage polysémique, multifonctionnel et équivoque semble être l'un des aspects les plus intéressants car l'optique dominante est de *faire savoir* ce qu'il n'est pas, c'est-à-dire un *non-système*. Il s'agit donc d'un méta-langage. Ces expressions qui marquent le rejet de certaines philosophies d'action comme le regard *technocratique*, la *massification* des problèmes... construisent un terrain propice à l'action *efficace* : "les certitudes a priori et à "60 %" n'existent pas, d'autant plus qu'on est sûr d'être déjoué. De plus, les *retournements de situation* ne donnent pas le temps d'avoir des certitudes à 60 %". En fait, nous sommes de nouveau dans le domaine de l'évidence : *créer*, c'est le propre du *travail*, au sens étymologique du mot !

Cette perspective fait s'unir des actions généralement admises comme antinomiques, donnant sens et dressant des configurations qui englobent sans les réduire des valeurs plurielles ou antagonistes de la vie courante ; ainsi, vont ensemble, le don et le commerce mercantile, tension vers un avenir imaginaire et déterminisme, confrontation et esprit de corps, rigueur scientifique et plaisir ludique, joie de l'authenticité... facteurs de *progrès* de l'entreprise.

Mais, le langage de l'entreprise est aussi un "langage de persuasion qui cherche à plaire, séduire et à communiquer". Pourquoi parler d'un langage séduisant ? Est-ce parce que dans l'archétype, on trouve une qualité perceptible que nos sens voient, c'est-à-dire la nature, la "forme", ou, est-ce le sens métaphysique de l'archétype qui est d'essence suprême, substance représentative des créatures (idées, choses...) qui renforme le modèle idéal ?

"Prototypes d'ensembles symboliques, si profondément inscrits dans l'inconscient qu'ils en constitueraient comme une structure, des engrammes. Ils sont dans l'*âme* humaine comme des *modèles* préformés, ordonnés (taxinomiques) et ordonnateurs (téléonomiques), c'est-à-dire des ensembles représentatifs et *émotifs* structurés, doués d'un *dynamisme* formateur" (1). Ceci rejoint les propos des responsables de l'entreprise qui qualifient le langage des Dirigeants de "pédagogie éducative". En cela, ils participent à un mouvement de *rationalisation* et d'*intégration* car ils jouent un rôle moteur et unificateur considérable dans l'évolution de la *personnalité* et manifestations des structures psychiques quasi universelles, innées

(1) Conty J.M. - *Dynamique de la décision*, Paris, Ed. d'Organisation, 1973, 240 p.

ou héritées, forment la conscience collective de l'entreprise. A cet égard, nous avons vu que les responsables Marketing "recherchent des archétypes à travers l'étude approfondie et régulière des cas de lancement de produits", c'est-à-dire qu'ils cherchent un concept qui prenne valeur de symbole par rapport à l'éventail des images ou des concepts que l'analyse préalable a déployés. C'est toujours la même façon de rechercher le *signifiant* et de le communiquer pour faire avancer la communauté sur fond d'expériences communes.

Qu'est-ce qui fait la force de l'entreprise et du langage des Présidents ? Dans l'état d'avancement de notre réflexion, nous proposons deux interprétations, l'une soulignant le procès de signification et de communication (se signifier et se communiquer) en continuité l'un avec l'autre ; l'autre, rappelant la dimension éthique de la culture et, par conséquent, de la culture d'entreprise.

Le langage semble séduisant parce que le virtuel rejoint l'actuel comme nous l'avons déjà évoqué en soulignant que les responsables "recherchaient à toujours mieux *connaître les besoins réels des consommateurs*, en allant sur le terrain, en les faisant parler, en analysant leurs gestes et la particularité de certaines expressions" afin que "l'idée ainsi déterminée rencontre le geste final de l'acte d'achat immédiat du consommateur". N'est-ce pas une optique qui avait été partagée par les thomistes et Kepler dès lors qu'il est "question de *similitude* entre "l'idea" et sa réalisation plutôt que d'une "idea" réalisée, c'est-à-dire dont le spectateur ne pourra éventuellement voir que la réalisation sans comprendre "l'idea" qui en est le fondement intelligible" (1) ? "Selon eux, l'idée serait antérieure à la chose..., c'est-à-dire qu'avant que le monde des formes matérielles n'existe avec les qualités qu'on lui reconnaît, cette forme idéale, *co-existant* avec Dieu, en tant que son propre reflet interne et immatériel, a dû être d'ordre purement quantitatif. Aussi, le monde est-il nécessairement informé par des quantités et leurs rapports, les quantités étant l'archétype du monde. Cette pratique conduit à la découverte du plan du "cosmos" en tant qu'image de son créateur et permet d'instaurer une relation circulaire en remontant le courant significatif et communicatif, de la nature à Dieu. *Comprendre l'univers* c'est ultimement retrouver le *sens* et l'auteur dans les signes" (2). C'est ce que nous tenterons d'analyser ultérieurement dans le cadre de notre approche inter et pluridisciplinaire des sciences et du langage.

D'autre part, ce qui fait la force de l'entreprise et du langage des Présidents, c'est que le milieu symbolique de l'entreprise n'est

(1) Lalande A. - *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, PUF, 1988, 1324 p., 16^{ème} éd.

(2) Hallyn F. - *La structure poétique du monde : Copernic, Kepler*, Paris, Ed. du Seuil, 1987, 328 p.

pas artificiel et que chaque personnalité, chaque personnage, chaque Affaire ou chaque Division s'est constituée comme une entité naturelle en participant à ces archétypes. Les archétypes humains ainsi dessinés non seulement représentent la vie sociale telle qu'elle est vécue tous les jours à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ("certaines Affaires sont aux antipodes") mais aussi incarnent ce qui forme la raison *intuitive* (*simplicité, bon sens, subtilité*), la manière de parler (parler paysan, être près du *terrain* et *avoir les pieds dans la glaise*), ainsi que la manière de vendre, tout en ne donnant aucune hiérarchie entre les arts nobles et les arts appliqués ? Cette image serait-elle séduisante parce qu'elle reflèterait dans un esprit de synthèse la volonté créative de l'entreprise, tout en sacralisant la pose du "travail laborieux" tourné vers la *perfection* ? "Ces êtres ainsi dépeints appartiennent à une éternité communautaire humaine". Ils ont un lien de parenté avec les responsables, dans leur comportement et leur langage : "nous sommes les deux extrêmes, nous sommes paysans, nous aimons parler comme des paysans et, en même temps, nous essayons d'être des gens cultivés". Cette dialectique est d'autant plus séduisante qu'elle s'appuie sur des archétypes humains, ceux qui "incarnent le bon sens paysan et ceux que l'on peut appeler les hommes raffinés". Flaubert ne nous aide-t-il pas à compléter l'évocation du comportement symbolique de l'entreprise en soulignant l'antinomie ancestrale des comportements humains, lorsqu'il disait : "subtil comme un Grec, laborieux comme un Auvergnat" ? (1).

Ainsi, non seulement nous avons tenté de démontrer que l'entreprise se sert de la connaissance pour progresser mais aussi, par la mise en valeur des archétypes qui la caractérisent, nous avons souligné son enracinement culturel et induit son mode d'évolution qui se fonde sur une pratique du temps lente et *anticipatrice* - de type paysan et agraire - en harmonie avec ses intérêts commerciaux vitaux qui nécessitent vitesse de réaction et capacité physique de retournements de situation. Inversement, comme c'est le cas de la culture contemporaine ou du Japon, si la communauté crée artificiellement un milieu symbolique, la personne s'investit plus dans l'idéal de l'entreprise ou national que dans sa famille d'origine. Elle subit, est asservie à... D'où actuellement, dans les entreprises, une gestion de l'image de marque par des "logo" qui, pour certains, semble être à la limite une caricature du symbole. La question n'est pas de retrouver des valeurs, mais de jouer un rôle critique, avoir une réflexion idéaliste, une sagesse terrain, une approche du réel concrète ("jusqu'où je peux aller", esprit mesuré, "souci d'être irréprochable") qui montre l'intégrité de la personne : "la *responsabilité* oblige" disait Aristote.

(1) Petit Robert 1. - *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Le Robert, 1987, 2176 p.

Le langage d'action des Présidents est *auto-réflexif* dans la mesure où il y a une inter-relation *dialectique* étroite entre le message et le destinataire qui suit le cheminement de la parole. La production du langage rejoint celle des choses observées et transformées par l'*observation* ainsi que la production de l'artisan au *service du besoin des consommateurs*. La parole n'est pas que *signe*. Comme l'herméneutique ou la poésie, elle est *ouverture vers ce qui est caché*, insaisissable : *trouver l'introuvable* est bien l'une des expressions-clefs du discours du second Président et de l'action de l'entreprise.

Il nous semble aussi qu'au-delà d'un processus de structuration de la pensée et de l'action, véritable *travail* de formation et de mise en scène de la *réalité* par le langage et l'*imagination* (imagination linguistique, mystique et esthétique), nous assistons à la *dynamique* d'une démarche mentale en action, à une *authentique genèse* qui permet de *comprendre* une *œuvre*, en la ré-effectuant telle qu'elle a été vécue pour la première fois. D'où l'expression, *méditer sur votre hérité*, sur ce qu'il y a d'unique, d'individuel en chacun de nous comme dans l'Histoire de l'entreprise. Les liens éthiques de l'action se confondent avec sa détermination temporelle et le temps fait partie de cette *dialectique* des *moyens* et des *fins* que nous avons commencé à évoquer en traitant des rapports entre la signification, le *signe* et le *sens*.

Aussi, l'ensemble de ces attitudes nous amène-t-il vers le domaine de l'art et des formes *créatives* de l'activité artistique. Si l'esthétique aide à médiatiser le sens éthique de l'action et que le langage d'action des Dirigeants aide à comprendre ce qu'est le *destin* comme mode d'*accomplissement* sur-déterminé, mettant ainsi en valeur la dimension de "l'ethos" du "logos", du sens humain ou de la finitude qui transforme le sujet supposé savoir en sujet préposé à l'*écoute*, il nous entraîne vers la relation entre les sciences et les champs du savoir pour mieux proposer et conclure.

Or, "il n'y a pas de savoir sans une pratique discursive définie et toute pratique discursive peut se définir par le savoir qu'elle forme"(1). Dans toute formation discursive, on trouve un rapport spécifique entre science et savoir. Et, au lieu de définir un rapport d'exclusion ou de soustraction, il vaut mieux montrer comment une science s'inscrit et fonctionne dans l'élément du savoir. C'est dans cet espace de jeu que s'articulent la prise de l'idéologie sur la science et le fonctionnement idéologique des sciences : la science sans s'identifier au savoir, se localise en lui, structure certains objets, systématise certaines de ses énonciations... "C'est la reprendre comme *pratique*

(1) Foucault M. - *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 1969, 290 p., coll. Bibliothèque des sciences humaines.

(formation de ses objets, de ses choix théoriques...) parmi d'autres pratiques" (1).

Notre objectif est de déplacer le savoir du pôle de la représentation vers celui de son opération, du pôle de la "theoria" vers celui de la "techne", du plan du savoir vers celui du savoir-faire. Ainsi, en abordant les différentes disciplines par leur objet, leur mode d'action et leur langage, nous progresserons dans la pratique signifiante de ces discours pluriels en portant notre attention sur le rôle de l'activité artistique qui n'est autre sur le plan étymologique que "techne". Principe d'*individuation* et de *médiation*, ce langage d'entreprise semble être aussi un acte de langage ou d'expression par lequel un vécu d'*expérience* est élevé à sa signification "supra-individuelle et universellement communicable". Ce langage ne serait-il alors que principe d'*objectivation* (2) et d'objectivité communicable ?

Par conséquent, quittons la sphère du langage pour la Parole et sa mise en œuvre et voyons si le mode de fonctionnement des activités professionnelles se révèle au travers des logiques de pensée, d'expression et d'action inhérents aux disciplines d'origine dont relève le langage des Dirigeants, telles que la philosophie, le droit, la psychologie, la morale ou les sciences exactes ou naturelles. Ceci nous amènera à dépasser le langage d'action de l'entreprise et ses références aux sciences fondamentales par l'examen d'expériences de langage comme l'esthétique, la poésie ou la foi.

II.C. - Langage d'action de l'entreprise et ses références aux sciences fondamentales. Dépassement critique par des expériences de langage.

La confrontation avec la philosophie nous place sur un plan descriptif et argumentatif. Le mode de connaissance et de réflexion qui la caractérise correspond pour partie à la démarche Marketing pratiquée dans l'entreprise. Savoir rationnel portant sur la totalité du *réel*, cette discipline est avant tout *intuition* et réflexion sur la réalité en tant qu'elle existe ; elle veut atteindre les idées, les essences, les significations, se servir de la connaissance pour *comprendre* et sa recherche de la *Vérité*, des *effets de Vérité* (remonter la *cause* à partir de *l'effet*), s'élabore au fur et à mesure, part du réel pour *y revenir constamment*. Par ailleurs, nous retrouvons certains aspects révélateurs du mode d'action de l'entreprise, comme la *prospective*, la *gestion de l'imprévisible* et les *approximations successives* de la *démarche expérimentale* sous-tendant la conception, la fabrication et la commercialisation des produits.

(1) Foucault M. - *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 1969, 290 p., coll. Bibliothèque des sciences humaines.

(2) Thines G., Lempereur A. - *Dictionnaire général des sciences humaines*, Louvain-La-Neuve, Ciaco Editeur, 1984, 1^{ère} éd. 1975 par les Editions Universitaires à Paris, 1034 p.

Avec la logique nous nous situons à un autre niveau, empirique, dialectique et *intuitif* à la fois où la pensée s'efforce de "constamment re-définir" dans la perspective d'une interprétation compréhensive. La logique est mode d'action et de réaction, mode d'impulsion et d'organisation. De même que dans la démarche philosophique les "catégories" de pensée jouent un rôle important, ce sont ici les "catégories" logiques universelles qui sont au premier plan et orientent vers la *décision*.

Sans doute est-ce dans ses aspects éthiques que le langage d'action de l'entreprise peut être le plus facilement qualifié de facteur d'impulsion et de mode de gouvernement. La démarche éthique précise les formes de l'action et en appelle au sens esthétique par lequel on passe d'une morale prescriptive et close à une éthique *ouverte*. Son mode d'approche de la réalité humaine, du réel est légèrement différent de la démarche philosophique qui est la discipline la moins soumise au réel tout en en restant proche. La démarche éthique pose le *réel* ; elle est proche de la réalité humaine et de l'*intersubjectivité*, laissant la réalité absolue *se déterminer* et être en *devenir*. Partant de l'*expérience* du réel, l'exigence éthique souligne "l'importance pour chaque individualité d'être capable d'*élévation* et d'*enracinement renouvelé*, formant ainsi un équilibre entre ce qui relève de l'ordre *naturel* et culturel" (1). Alors que nous n'avons pas à inventer la morale qui relève de l'éternel et que nous devons nous soumettre et être réceptif, "l'éthique paraît alors révolutionnaire car elle reprend pied dans l'existentiel, antérieur et postérieur au monde des règles, en trouvant dans l'ouverture temporelle de l'existence la raison même de l'exigence éthique et le fondement même de la valeur *pratique* : faire *authentiquement par soi-même* se veut être une tâche qui prend appui sur l'*avenir*. Ainsi, la philosophie des idées et des valeurs est indivisiblement *théorie* et *pratique* : la *volonté de conscience* devenant pratique en trouvant en soi sa propre *règle* d'action. La fin n'est pas hors de soi mais déborde notre être individuel, c'est l'*expression* de notre activité essentielle. Il faut prendre *conscience* des autres comme de soi-même. La moralité est cette extension indéfinie de la *volonté de conscience* qui fait que tous les autres tendent à devenir Moi. Le Cogito n'est plus un principe abstrait, il est un principe *concret* d'*action* et de *sentiment*. Un sentiment est un ensemble d'*émotions* et même d'impulsions attachées à une *idée*, tandis qu'une sensation pure se produit sans idée. Le culte du sentiment et de l'action dans cette entreprise ne supprime pas le culte de l'idée qu'il implique (*des idées, des idées avant tout ; qui n'a qu'une idée n'a*

(1) Jacob A. - *Cheminevements. De la dialectique à l'éthique*, Paris, Anthropos, 1982, 226 p.

pas d'idées...). "C'est ce qui donne un caractère solide au *pragmatisme*" (1). C'est le *pari* de Pascal.

Les domaines de la philosophie et de l'éthique sont donc facteurs d'impulsion et modes de gouvernement en rendant compte des logiques sociale et économique de l'entreprise. La démarche philosophique est synonyme de *modification* et de *construction*, l'éthique se caractérise par une *volonté* intégrale et *pragmatique* d'agir et de *préférer le meilleur* et le *doute* sous le signe de l'*espérance*. La philosophie induit comme mode de gouvernement, le régime *démocratique*, l'absence de séparation de *pouvoir* dans l'*émergence des règles* et la formulation des lois ; elle est avant tout *accord provisoire*. L'éthique qui s'appuie sur le *pluralisme raisonnable*, a pour caractéristique la *solidarité* de l'espèce, la fusion *intuitive* et la *convergence des consciences*. Elle est mode de *décision* non pas comme la philosophie qui se fonde sur une pensée discursive et raisonnée, mais parce qu'elle *engage la personnalité* à l'égard de l'action. L'impulsion est donnée par une série de termes qui portent à la *performance* et au *dépassement*.

Quant à son mode de croissance, elle appelle à une croissance infinie de la *Personne* en mettant l'accent sur le fait de se sous-traire, de se dépersonnaliser pour avoir plus. Tout en prenant appui sur l'avenir, cette logique individuelle et sociale qui "désembarrasse", donne *sens* à la *vie*. Face à l'*imprévisibilité* des phénomènes humains et les états du système social pratiquement infinis sur une certaine durée, le langage éthique est un langage de *provocation* qui refoule l'entropie en continu, en soulignant la *réversibilité des situations* et le sens de la *précarité de la vie* - allusion à la politique sociale développée et vécue au sein de l'entreprise, notamment par rapport à la *valorisation des ressources humaines* et la recherche du *consensus*.

L'entreprise a donc su allier l'*utilité sociale* et la déontologie, le *respect* de l'individuel et la nécessaire liaison avec le collectif. Et nous ne pouvons pas ne pas souligner la dimension "cosmique" d'une approche soucieuse de préserver l'*harmonie* du Tout : la position philosophique de l'entreprise qui prône la *réversibilité des situations* dans un contexte de *micro-économie* semble rejoindre l'approche mécanique du "sens cosmique" selon laquelle l'évolution du monde n'est possible que si l'on sait *démassifier* et *renverser* les seuils de saturation.

(1) Fouillée A. - *Humanitaires et libertaires. Au point de vue sociologique et moral. Etudes critiques*, Paris, Félix Alcan, 1914, 212 p.

En quoi le droit est-il modèle d'action, en quoi peut-il être source d'impulsion ? Entrer dans ce domaine, étudier sa logique d'action et son langage nous a permis de mettre en évidence des similitudes entre les activités des responsables du social de l'entreprise, au-delà de la conception générale des processus de *décision*.

Mais notre étude n'a pas tardé à faire apparaître que ce langage, à partir de quelques-unes de ses expressions fortes, est ici encore facteur d'impulsion et mode de gouvernement. Il l'est par rapport à la démarche du droit envisagée en tant que mode d'*adaptation* et de *décision*. Il l'est aussi, et cela est plus étonnant, sur le plan de l'*application* comme nous avons pu le voir avec le Marketing, la Vente ou la démarche syndicale. Le droit introduit un langage dans le langage comme un discours rapporté, avec son lexique particulier, sa logique propre et son mode de délibération plus attaché aux *moyens* qu'aux fins. "Le" Droit *s'induit* du terrain, son mode d'*anticipation* précède la justification a posteriori des moyens. Mais il est bien à l'origine d'une pratique langagière *pragmatique* et, de ce fait, touche au *pouvoir* de l'entreprise. Il se conçoit dans l'infini *ré-interprétation des cas* et l'*indépendance* dans la recherche de solutions *concrètes*. Il s'exerce dans le cadre d'une séparation du *pouvoir* dans la formulation des lois et le régime *démocratique* et *pluraliste* s'appuie sur une *rationalité* partagée. Par ailleurs, *connaître la nature* accroît tout pouvoir. Ainsi, déterminer "spirituellement" le sens de l'*application* des règles en constante ré-interprétation, la compréhension de la notion de droit et l'*attitude* du juriste qui doit trancher d'une façon *raisonnable* sur des cas d'*application humains*, nous ouvre la voie vers le social et les sciences par la constitution du *fait*. Ne dit-on pas que seule la démarche crée "le" droit, "le fait" scientifique et "le fait social" ?

Nous avons établi que la démarche scientifique et le langage d'action de l'entreprise qui en reproduit les étapes constitutives agissent en faveur de la *solidarité* sociale et économique. Ce faisant, nous avons mis en lumière diverses parentés entre la démarche scientifique en action et les critères d'organisation et de gestion de l'entreprise. Peut-être nous sommes-nous davantage référée aux procédures spécifiques de la chimie - secteur de l'entreprise -, qui nous est apparu le plus pertinent pour rendre compte de nos observations : l'esprit scientifique tel qu'il est vécu dans l'*entreprise*, la *dynamique* qui - notamment dans le domaine de la chimie -, fait constamment passer de la structure de la matière à sa *transformation*, aux processus industriels et à leur mise en œuvre collective...

La visée et l'action scientifique nous ont fait prendre conscience de lois naturelles et d'une nécessaire activité narrative. C'est la culture qui normalise l'histoire et non l'inverse ; c'est le lan-

gage qui détermine la signification des choses ; les deux formes du *risque* - risque d'ignorance et risque aléatoire - se présentent conjointement dans les situations concrètes et la démarche expérimentale permet d'en prendre conscience ; l'expérience du réel est celle que l'on fait de soi-même ; la raison des actes n'est pas ce qui les produit mais les provoque. Ainsi, être *au service* d'une *passion*, intellectuelle, de la *création* par l'*engagement* pour dépasser l'*expérience*, entraîne un mode d'*anticipation* du savoir, un mode *dialectique* actif par *approximations successives* qui sont non seulement instruments de découverte et d'invention mais sont aussi indissociables de l'activité de prévision et de contrôle telle qu'elle peut être appliquée dans l'organisation de l'entreprise. Par ailleurs, se référant sans cesse au *plaisir* ludique, sa démarche scientifique n'est nullement désincarnée. La Recherche fondamentale ne se conçoit jamais sans recherche *appliquée* qui elle est *au service des besoins réels des consommateurs*. Aussi se situe-t-elle aux antipodes de l'idéologie réductionniste qui, soucieuse de tout rapporter à des chaînes causales, évacue toute possibilité d'intégration de la *volonté*, du *désir*, de l'*affectivité*, toute mise en relation avec les domaines de l'art et de l'esthétique en général.

Le langage d'action de l'entreprise fournit donc les bases d'un *pluralisme* axiologique, d'une méthodologie et d'une praxéologie. Cette entreprise repose pour partie sur la *Parole* et le développement de la *visée expressive*. Le langage d'action imbrique les logiques intellectuelle et morale et interpénètre les sens de leurs paroles respectives dans un méta-langage. Il vient ainsi sur-signifier le discours de chaque discipline et créer une cohérence idéologique de niveau supérieur. Et ce d'autant plus que la conception philosophique de l'action de l'entreprise portant sur l'*émergence du sens et de l'idée au service des besoins réels des consommateurs*, est déjà, par nature, une façon de maîtriser la "forme" du "besoin" idéologique. En prônant l'*émergence de l'idée* - à la façon des philosophes dont la vocation est de faire mémoire de l'idée pour y *revenir et toujours y revenir* (*humus*) en assumant et apprivoisant la pluralité et la contrariété des concepts (*réversibilité des choses, devenir, innovation permanente, faire-défaire pour mieux faire*), les Présidents donnent les armes pour combattre l'idéologie : il ne faut jamais sacrifier l'idée ni saturer le besoin (d'où le sentiment des responsables de l'entreprise qui soulignent que l'entreprise ne recherche pas l'action pour l'action ni l'innovation pour l'innovation).

Il convenait donc de s'interroger sur le rôle dévolu par l'entreprise à ce qui touche à l'art et de manière plus générale, à l'esthétique et à la trace qui demeure dans le langage. En développant davantage ses liens avec le domaine de l'art, elle respecte la richesse étymologique de cette dimension et en donnant la priorité à l'*innovation*, à la *remise en cause permanente*, à la *déstabilisation*, à l'*organisation du désordre*, nous avons montré comment les rhétoriques sociale, éco-

nomique et politique peuvent se rejoindre dans ce que certains désignent du nom de "coenesthésie sociale" (1). Dans le langage de l'entreprise, *Beauté* et *Utilité* sont indissociables tout en s'inscrivant dans le même rapport avec la temporalité : la notion de *devenir* est au cœur de tous les discours : nous l'avons mise en valeur dans le cadre de la démarche éthique ; par ailleurs, dans toute science ou toute action du *devenir*, agir transforme le *sens* ; enfin, nous verrons que *l'imaginaire* tend à devenir le *réel* dans le discours poétique.

Cet ancrage temporel incite à la réflexion sur la proximité existant entre le champ d'action de l'entreprise et celui de la poésie : les modes d'organisation du "dire", cette possibilité offerte à l'homme de dire "ce qu'il fait" et "ce qu'il est" renvoient à la *dialectique d'attitude* commune entre poésie et éthique qui révèle dans le même instant la *solidarité* de la forme et de la *personne*. Prosaïsme et esthétique, deux moments de l'essence du politique, sont indissociables dans le discours du *réel*.

Tout comme les autres disciplines scientifiques, la pensée artistique et esthétique nous font rejoindre la description des fonctions de l'entreprise : elles nous rapprochent des démarches Commerciale et Marketing dans la mesure où elles sont promotions instauratrices de la *réalité* et du *sujet* comme du produit ; elles marquent un *esprit de conquête* et sont *en prise avec l'organisation du réel*. Elles nous font découvrir l'aptitude à "changer d'échelle" qui permet de prendre des *décisions* et sa perspective d'action liée à la notion de *service* induit une logique *pragmatique* du vivant qui se présenterait comme un système récurrent, une sorte de démarche cybernétique où ce qui est a posteriori devient a priori. Ceci explique en partie la force commerciale de l'entreprise sur ses concurrents.

De nouveau, les notions d'*efficacité* économique et de *solidarité* sociale se sont trouvées liées au regard de la création artistique, ce qui peut d'ailleurs avoir des incidences sur le plan du recrutement et de la formation dans l'entreprise : il est plus économique à long terme d'investir tous les *moyens* en vue de l'*épanouissement du potentiel humain* - notamment en matière d'éducation artistique -, car il s'agit de favoriser le passage de l'être intime à l'être social et réciproquement, ce qui définit le sens de l'*utilité sociale des produits*. Le registre utilitaire - que certains dédaignent a priori -, se rapporte, en effet, au développement de la fonction vitale humaine qui est la *visée expressive*. L'entreprise œuvre ainsi à la diminution de ce que nous avons appelé le "coût sociétal" engendré par la dépendance des individus à la société.

(1) Maffesoli M. - *La connaissance ordinaire. Précis de sociologie compréhensive*, Paris, Librairie des Méridiens, 1985, 264 p., coll. Sociétés.

Méthode de la méthode visant l'institution de *moyens* et non l'obtention de la fin en passant de l'être au connaître et non l'inverse, c'est du mode d'organisation et d'adaptation de l'entreprise dont il est fait référence : caractérisé par une sensibilité préadapté pour *anticiper les événements* de la *réalité humaine*, le savoir-faire artisanal tire ses sources de gestes ancestraux "plus rapides" que tout discours. Le projet social de l'entreprise peut consister en cette *valorisation de l'homme* qui marque le signe de l'*indépendance* vis-à-vis de la société au sens large. Etudier le domaine de l'art, de la création artistique montre que l'ordre humain met en valeur la Nature et s'appuyer sur la réalité devient une action, un projet de l'existence. Le *pragmatisme* et l'*esthétisme* se joignent pour rendre pleine et entière l'*autonomie* de l'homme d'action ou politique.

Par ailleurs, ce méta-langage d'action contient nombre d'expressions caractéristiques du domaine religieux relevant notamment de ce qu'on appelle les temps liturgiques ; citons par exemple, *approximation*, *retournement* du cœur, *pré-adaptation*, *espérance*, la grâce est comme l'*humus*, *plénitude* du temps, *synergie* de Dieu, *étonnement*... Ces pratiques langagières - esthétique, poétique et langage de la foi -, ont été analysées en convergence avec l'ensemble des références que nous avons relevées et qui est caractéristique d'une *dialectique* entre *théorie* et *pratique*.

Vivre dans le milieu artisanal et artistique appelle à la *re-création permanente*. Le poète, n'est-il pas celui qui cherche à *comprendre* pour *croire*, *croire* pour *comprendre*, celui qui adhère au préalable au *terrain* d'une façon quasi *passionnelle*, procède par "*approximation*", cherche à être "*fidèle*" à l'être des choses et au *respect* du sens des *idées* émises par le terrain ? Sa démarche n'est-elle pas *concrète* dans la mesure où la parole "dit" sans avoir à signifier ? Son verbe n'est-il pas plus efficace que toute publicité tapageuse, les mots étant considérés comme des médias extérieurs, révélateurs d'une croyance intérieure des forces ? Vivre dans le langage de la foi, - ou langage de la Parole - permet de *construire* sur une *ré-interprétation permanente* du *sens* des *signes*. Nous sommes donc face à une *modélisation* qui s'auto-actualise.

Il nous semble ainsi avoir répondu à l'interrogation que nous avons posée en introduction et qui portait sur l'*émergence d'une pratique du sens* dans les milieux industriels et, en général, par rapport aux pratiques sociales. A travers l'analyse des disciplines scientifiques et appliquées, c'est la *visée expressive* que nous avons mise en valeur. Chaque science est une *pratique du sens*, et le langage d'action de l'entreprise, langage de la parole, est nécessairement un langage de type métaphysique, donc un méta-langage qui s'applique à la *théorie* du "faire". Nous sommes passée, en examinant la philosophie jusqu'au langage de la foi, de "l'auto-déploiement du logos", à "l'auto-causalité" et son aspect linéaire de la technologie. Puis, de

l'*ascèse* et "l'auto-démystification" de la pratique sociale, au domaine artistique et à son activité "auto-expressive" et "auto-donatrice du sens" qui prend modèle sur l'objet. La fonction poétique nous amène sur le terrain de "l'auto-détermination et de l'auto-télisme" - le langage est *moyen et fin* en même temps -. Le langage esthétique est *réflexif*, il se modalise, se défend et se justifie - se rapprochant du domaine juridique : c'est le registre de "l'auto-justificatif". Enfin, le langage de la Parole, le langage de la foi et "auto-implicatif" et "auto-transformant". C'est, bien sûr, ce dernier qui nous intéresse car il est la marque de l'*engagement*, de la *décision* dès lors que la *conscience en mouvement* en vue de mieux *percevoir la réalité* et de *faire émerger la vérité* s'appuie sur ce qui a été appelé la structure *anticipative confiante* du sens. Langage et mode d'organisation convergent mais il nous importait aussi d'apporter une réponse aux questions que nous nous posions dans le cadre de notre introduction sur la reconnaissance d'une culture qui ne soit pas qu'auto-explicative.

Nous avons donc définitivement quitté le domaine du langage et du discours au profit de la *mise en œuvre* de la Parole. Nous sommes également passée progressivement de l'institutionnalisation de l'ordre social à l'ordre humain - notamment dans le cadre de la création artistique -, puis, à l'ordre divin. Si nous restons sur un registre profane, le langage de la foi se présente comme la parole inachevée qui rejoint le temps inachevé du poète et l'être inachevé que constitue la *Personne*. Le sens du sens est un postulat théologique, transcendant, rendant compte à la "forme". L'entreprise *parie* sur le raffermissement du sens *en éprouvant* les diverses modalités de la *conscience*. Nous ne sommes plus dans le domaine de la preuve, mais d'une *conscience* qui s'éprouve dans l'abandon et la soumission intelligente et courageuse, et si nous parlons en termes prosaïques, au sens des *besoins réels des consommateurs*. Il ne s'agit plus ni d'un discours rationnel et analytique, ni d'une logique conceptuelle, mais d'une "logique d'action effectuant et d'une pensée légiférante illimitée dans le temps" (1).

Méta-langages au *second degré* dans la mesure où ils effectuent une *mise à distance* par rapport à l'*expérience* sans la suspendre, le langage esthétique et le langage de la foi induisent un mode d'action qui relève du mode de transcription du monde, de la *contemplation* et de la *rencontre*. Les conditions nécessaires en sont l'*ingéniosité*, la *patience*, le *cœur* et l'*imagination*. La référence au cœur n'est pas un objet de sensiblerie mais un lieu ontologique qui fait accéder à une forme de *volonté efficace* et une force de *pluralisme plus universelle*. Le langage des Présidents est une logique d'action et un *dialogue* instaurés comme des lieux théologiques et à cet égard, le langage de la foi nous fait mieux percevoir la notion de

(1) Ladrière J., Liege P., Widmer G.P. - "Foi", in *Encyclopaedia Universalis*, Paris, Encyclopaedia Universalis France, 1968, vol. 7, pp. 75-83.

modèle. Science pratique, elle n'est pas un lieu d'application d'une doctrine mais est un lieu théologique où c'est le principe de discernement qui conduit à une ré-interprétation créatrice. La théorie est le moment où s'opère l'émergence des conditions de possibilité de nouvelles pratiques.

Ainsi, ce langage est mode d'impulsion en suscitant *liberté et décision* à partir d'un *déchiffrement des signes* qui engage. Il ne s'agit pas d'un *déchiffrement* aveugle comme dans la démarche idéologique. Il est également mode de gouvernement car ces lieux théologiques sont des superpositions de lieux de paroles permettant le *pluralisme des points de vue* et la découverte de nouvelles formes de *démocratie industrielle*. Le véritable pouvoir consiste à vivre l'inspiration et *être au service des hommes* : il s'agit d'*inventer constamment la Vie*, ce que sous-entend l'expression consacrée dans l'entreprise, *savoir créer l'événement*.

CONCLUSIONS

L'action est tributaire des mots, de la marge d'*incertitude* qui s'attache toujours à leur *sens*, et du temps. Engager à temps l'action *utile* est primordial pour la vie - et la survie - de l'entreprise. Or, l'adéquation des discours des Présidents à l'action quotidienne a bien été démontrée et leur langage d'action possède la force du *bon sens*, la *dynamique* du sens commun. L'activité *autonome* de l'esprit, sa *spontanéité*, l'*effort* intellectuel n'ont pas pour objectif de maîtriser le monde mais de lui donner *sens*, collectivement, aidant ainsi le Chef d'entreprise à arbitrer dans le "non-dit" sous-entendu dans le dévoilement du *sens* et le *déchiffrement permanent des signes*.

De notre première investigation sur les libertés qu'un Chef d'entreprise peut prendre avec la grammaire, le vocabulaire, avec les valeurs que son discours souhaite défendre et renforcer, nous dégageons plusieurs enseignements. Globalement, notre parcours en compagnie du langage a montré le fonctionnement d'un mécanisme subtil, d'une *intuition* qui cherche à *saisir le réel* et à le structurer au profit d'une pensée que l'on perçoit sous-tendue par un ensemble de "catégories". L'analogie, la répétition, la métaphore, l'inversion, le paradoxe sont apparues parmi les figures les plus mobilisées par les Présidents. Ce sont, par essence, des figures qui renforcent le *sens* en retardant son apparition, en le faisant pressentir, en organisant autour de lui une sorte de ballet sémantique, un véritable travail de "mise en scène". La *solidarité* des formes unilatérales et réciproques - faire exactement comme le modèle et *faire le contraire*, affirmer en suggérant non seulement l'idée qu'on affirme mais aussi la négation de cette *idée* ce qui permet à l'idée de s'établir par *contre-imitation* -, "tendrait à montrer que la similitude linguistique est la condition sine qua non de toutes les autres similitudes sociales" (1).

(1) Tarde G. de. - *Les lois de l'imitation. Etude sociologique*, Genève, Editions Slatkine, 1979, 430 p.

Mais, elle a surtout mis en valeur le rôle de la gestion des paradoxes dans l'entreprise et l'usage des sens littéral et figuré, techniques argumentatives dont le mécanisme a été particulièrement bien démonté par le système d'emboîtement de mots "rejets-en opposition-en complémentarité". Le sens littéral et figuré ne sont-ils pas des intentions de "dire" qui attendent de tout acteur et sujet réceptif, la prise de *décision* pour suspendre l'indétermination, et donner l'occasion aux "signifiés" de constituer le "*signifiant*" ? Par ailleurs, la thématique des messages met en lumière non seulement la part de la production, de la vente, de l'économie et de la recherche, mais aussi la structuration d'un corpus de références et de mots, de phrase-type idéal (14 mots) autour de deux "valeurs culte" : l'*effort* et le *terrain*.

Enfin, par rapport à la force de compréhension engendrée par un méta-langage d'action, nous avons relevé par deux fois ce procédé qui confirme notre hypothèse. D'une part, les genres et les figures rhétoriques telles que la maxime, la métaphore, l'inversion s'inscrivent eux aussi dans la logique d'action décrites par les Présidents et, par conséquent, expriment deux fois la même idée : par exemple, la maxime a pour caractéristique de participer à la *réduction progressive de l'incertitude* et, la métaphore, fait passer du général au particulier et réciproquement comme l'on passe de la pratique de la *note individuante* au *déterminisme du succès et de l'échec*.

D'autre part, l'existence d'un méta-langage d'action s'est concrétisée dans le cadre de notre analyse de la pratique *signifiante* : explicite et *induite* dans la terminologie de l'entreprise -, selon laquelle le mot-central était la "forme du *signifiant*" -, elle trouve sa correspondance dans les discours des Présidents et chez les responsables de l'entreprise. Nous avons relevé, dans la structure des discours des Présidents, la notion de *déterminisme du succès et de l'échec* articulée sur le concept de "forme". Le fait remarquable dans ce mode d'adhésion au langage d'action, nous pourrions dire au Verbe qui se fait action, réside aussi dans la mise en valeur du même concept-clef mais cette fois-ci déterminant la notion de *solidarité*. L'efficacité - économique - de la pratique *signifiante* et la *solidarité* - sociale - se rejoindraient-elles au-delà des intentions et du souhait des Dirigeants, dans le langage d'action lui-même ? Au-delà de cette mise en évidence d'un langage que certains pourraient aussi appeler "auto-actanciel" (1), nous avons renversé la proposition classique du discours d'influence, car, avant de s'interroger sur l'action que le message peut exercer sur le récepteur, il convient de s'interroger sur l'action que le récepteur va exercer sur le message : c'est l'une des applications du principe de *co-détermination*.

(1) Landowski E. - *La société réfléchie. Essais de socio-sémiotique*, Paris, Ed. du Seuil, 1989, 288 p.

Ainsi aboutissons-nous à la seconde question qu'appellait notre étude : si la pensée symbolique a un grand rôle à jouer, comment peut-elle rester cohérente avec la pratique de la connaissance *intuitive* constamment mise en avant par une entreprise qui se doit pourtant de produire dans un cadre rationnel ? Le langage de l'entreprise n'est pas un "discours prescriptif qui se coulerait dans le moule prédéterminé de la langue" (1). Il n'a pas pour mission de répéter, de reproduire des déterminations : il doit les produire.

Le rapport entre le langage et la *dynamique* de l'action ne devient possible que par sa *médiation*. Si l'accès au *réel* se fait par le mode conceptuel et par la démarche *expérimentale*, une autre prise sur le *réel* est offerte par la pensée mythique et la fonction symbolisante. En effet, la terminologie propre aux fonctions spécifiques de ces modes de pensée et de ces langages, ne laisse planer aucun doute. Le langage des Présidents se retrouve mot pour mot dans la description des fonctions langagières : il est donc une fois de plus méta-langage. La quasi-institutionnalisation de ces pratiques langagières aboutit à toute une série d'effets psychologiques et sociaux positifs : reconnaissance du vécu, du réel, importance donnée à la discussion, à la *confrontation* des concepts et des *expériences* ; *reconnaissance des hommes*, *développement* et renforcement de la cohésion des groupes, *conscience* d'un sentiment d'*appartenance*... Le *dialogue* devient outil de management, de recherche du *consensus*, de *compréhension* des *choses* et des *hommes*, de *rejet des pratiques technocratiques*. Ainsi le langage d'entreprise se place-t-il dans une perspective beaucoup plus large que celle de la relation d'autorité. Il se fait outil de découverte, d'*anticipation* - c'est la force de la pensée mythique qui, en outre, permet de penser de manière *concrète* les phénomènes qu'elle saisit en commençant par l'action finale, détermine une conduite générale pour un cas particulier -. Nous voyons de nouveau la progression de l'activité *signifiante* qui opère la jonction entre le monde de l'expression du réel et les visées de signification. A cet égard, les sagas des pays nordiques ne nous font-elles pas redécouvrir la force de la pensée mythique qui permet notamment de savoir *anticiper*, *d'organiser le désordre* ou de gérer le *chaos* ?

La pensée qui s'appuie sur ce schéma dynamique veut entendre, comprendre et reconstruire : aussi les thèmes de l'articulation, de l'oscillation et de la *médiation* nous sont-ils apparus comme les marques d'un mode de pensée et d'existence qui sont l'expression d'une tentative pour passer du sensible à l'intelligible, discours du *réel* à la fois acte de prévision et de *prospective* selon que l'on va de

(1) Schwartz Y. - *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Messidor/Éditions sociales, 1988, 912 p., coll. Terrains.

la *cause* (signe annonciateur) à l'*effet* et acte de reconstruction de type herméneutique si l'on remonte de l'*effet* (signe révélateur) à la cause. Ce langage d'action semblait alors rendre compte d'une double démarche : celle de cheminer de la référence au *sens* et réciproquement ou, pour revenir au domaine encyclopédique et au dictionnaire de type *analogique*, semblait correspondre à la démarche onomasiologique - pratique digne d'intérêt dans le cadre de l'interprétation et de la traduction.

L'entreprise s'efforce donc de *dynamiser* les possibilités de *créativité* du système industriel dans ses différentes composantes et ce, en forgeant un modèle conceptuel - "sorte de dialogique *inductive*" -, appelé à devenir ensuite réalité. Plus les informations *combinaées* dans les modèles conceptuels sont riches, *différenciées*, *variées*, plus grandes sont les chances d'engendrer des *créations originales* en montrant combien la *création*, l'*innovation* pouvaient supposer de *rêve*, voire d'*irrationnel*. Le langage d'action de l'entreprise aidant à concevoir ce que peuvent être les champs du savoir - ensembles d'éléments formés de manière régulière par une pratique discursive et indispensable à la constitution d'une science -, nous avons tenté de mettre en lumière l'espace où s'articule la prise de l'idéologie sur la science et le fonctionnement idéologique des sciences. D'où l'intérêt de l'examen des similitudes entre la démarche de certaines disciplines et le langage d'action de l'entreprise.

L'analyse économique et sociale conçue comme une analyse sociologique devient alors une *expérience* cognitive et *expressive*, une histoire du *sens*. L'économique qui est politique et normatif est subordonné au sens de l'ordre social, le sens de l'ordre social permettant à l'ordre normatif d'exister. Le passage du "dire" au "faire" est difficile car on ne peut totalement "dire" ou "faire" l'avenir. C'est la limite de la connaissance sur le plan social car la projection des comportements sociaux dans la durée est infinie. C'est pourquoi le langage de la foi qui est *théorie* d'un "faire", en *faisant advenir* les mots ou les événements est *efficace* dans son action *transformante*, donne le cadre général d'intervention dans le domaine social.

Le langage d'action des Présidents est un langage riche aux dimensions multiples. Sous les apparences du sens commun, il cache une *mystique humaniste* car, en définitive, tout ramène au culte de l'*humain* et à la compréhension de la *pratique signifiante* du langage de la Parole divine. Il est aussi méta-langage dans la pratique du *sens* et la *théorie* du "faire", dans son effort pour rendre loquace la *conscience* percevante et silencieuse. L'adhésion qu'il entraîne s'appuie sur la *participation partagée* de la *réflexion*, notamment sur la complémentarité des positions épistémologique et ontologique des sciences, ainsi que sur la *pratique* d'une *Parole impliquante*.

Les lois économiques comme les langages formels et les discours en général sont considérés comme des instruments où dominent les aspects logique, analytique et rationnel. Leur approche est totalisante, arbitraire. Ils manipulent des symboles. Leur rôle consiste à *faire connaître* et *faire voir* - et, en cela, science et poésie sont les deux versants d'un même phénomène -. Au contraire, l'approche du social consiste à *faire valoir*, et comme nous l'avons souligné, le domaine artistique permet de faire l'apprentissage du *faire savoir*, alors que le langage de la foi, - langage de la *Parole* - consiste à *faire advenir*.

Le point commun des sciences fondamentales était l'épistémologie ; celui des sciences sociale, économique et artistique ainsi que celui des pratiques méta-langagières est leur position ontologique par rapport à la *réalité*, par rapport à l'*Etre*, au mode d'*existence*. Le langage de la foi "éprouve les *consciences*", la poésie s'attache à montrer le surgissement, le jaillissement du *sens*, à "dire" l'indicible, à dévoiler le monde dans sa "*présence première*". La démarche artistique et esthétique est une leçon de sagesse qui *saisit immédiatement* les structures *solidaires* des choses *singulières* et des *faits concrets* sous une approche *universelle*. Elle cherche à mettre en valeur "*l'unité première*" par laquelle le *subjectif* et l'*objectif*, le sujet et l'objet ne sont plus dissociés par une *conscience* qui sépare.

La culture d'entreprise apparaît donc comme procédant directement d'un langage d'action qui fait de la *théorie* du "faire " et du "dire" une *règle permanente*, qui s'en alimente et qui amène progressivement tous les niveaux hiérarchiques à la prise de la parole. La *Parole* est mode de gouvernement partagé, la véracité du dire, mode d'organisation. La notion de pouvoir et ceci pourrait faire sourire les théoriciens actuels qui écrivent sur les "styles de pouvoir dans les organisations" (1), réside dans la force de ce *dépassement* collectif qui permet de cerner la *Vérité* et de gérer les interfaces. La *décision collégiale* telle qu'elle est pratiquée dans l'entreprise "permet de contrecarrer l'action du pouvoir par la réduction des multiplications de significations en une *pratique signifiante*". La *réduction des tensions et des conflits* rejoint la volonté de *réduire les incertitudes*, principe fondamental du mode de gouvernement choisi par l'entreprise. Le véritable pouvoir réside dans la "réduction contractuelle des libertés sociales au profit de la fonction *créatrice*" de l'entreprise.

Le langage des Présidents nourrit la culture de l'entreprise et leurs collaborateurs s'impregnent progressivement d'un vocabulaire et d'un système de valeurs. Mais, ce que notre étude a permis de démontrer est moins visible et conduit à inverser la proposition initiale : la

(1) Burke M. - *Styles de pouvoir*, Paris, Dunod, 1992, 286 p.

culture, ou plus exactement les cultures de l'entreprise nourrissent non seulement le discours des Présidents successifs mais en sont aussi le substrat sur lequel la *mise en œuvre* de la *Parole* s'effectue. Elle ne sépare pas réellement les actes de communication fonctionnels (liés à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise) des actes de communication relationnels (liés à la *convivialité*, aux relations sociales, aux rituels, aux cérémonies). Au contraire, elle est un trait d'union entre les uns et les autres, elle permet de penser les uns et les autres dans leur registre spécifique au moyen d'un vocabulaire qu'il nous a été donné de relever à maintes reprises. En parole de Dirigeant, elle a valeur de mot d'ordre. Mais en tant que parole de groupe - certains responsables de l'entreprise en évoquent l'aspect "tribal" - elle invite chacun à la faire sienne et à l'enrichir de son propre vécu.

Ainsi, *co-action* et *co-existence* sont bien corrélées dans l'expression de la *co-détermination* entre acteurs à laquelle tenait le second Président. Nous avons pu matérialiser cette philosophie d'action à travers le langage lui-même : d'une part, par l'existence de "schèmes réalisateurs" et, d'autre part, par les archétypes. Ces derniers s'inscrivent dans le processus circulaire de la *Parole* qui se signifie et se communique, au même titre que la forme de l'œuvre d'art - forme *naturelle* et *spirituelle* au sens fort : à la fois principe actif, règle d'un *mouvement* qui cherche son terme et fin de la génération (c'est une autre manière d'aborder cette fameuse *dialectique* des *moyens* et des *fins* si souvent débattue par le second Président). Voilà pourquoi ce langage est séduisant et la *co-détermination* est bien ce rythme *invariant* du *mouvement* propre du concept. Nous répondions aussi par là-même à l'une de nos premières interrogations sur la co-existence dans le langage de la forme et de la substance. Or, dans les archétypes, nous retrouvons une qualité que nos sens voient, c'est la "forme" qui, au sens métaphysique, est essence suprême, substance représentative des créatures, par conséquent, modèle idéal qui met en valeur la force du langage ordinaire.

C'est essentiellement un art de vivre qui s'instaure dans l'entreprise. Il est *invention* au sens éthique d'une *visée expressive* et, au sens artistique, *œuvre*. *Etre au service, savoir répondre juste et authentiquement* sont les fondements du véritable pouvoir et constituent le cadre institutionnel de l'image de l'entreprise. Ancré dans un univers où les valeurs traditionnelles et archaïques sont perçues et symbolisées de manière cohérente, ce langage d'action rend compte sur un plan anthropologique, d'une tentative pour normaliser le passage entre le sacré et le profane. Le sacré, c'est la réalité naturelle, sociale ou humaine survalorisée, ce sont les valeurs judéo-chrétiennes - et, dans le langage courant de l'entreprise, nous entendons résonner les expressions telles que *valorisation de l'homme et valorisation des produits* - ; le profane, c'est l'*objectivation* et la *rationalisation* de la vie sociale, de la nature ou de la *vie prophétique*, telles

que nous les avons mises en valeur dans l'analyse épistémologique des disciplines scientifiques, à propos de la pratique publicitaire et la conception de la logique cybernétique. De préférence aux techniques de relations publiques, l'étymologie fait sa propre réclame et renvoie à l'étymologie - d'où l'existence des noyaux sémantiques à double détente -, et ce d'autant plus qu'elle incarne la philosophie de l'entreprise et de l'homme : c'est la gestion du *sens vrai et authentique*, l'idée d'être au *service* qui permettent de passer du profane au sacré et de promouvoir la *personnalité*.

Le langage d'action de cette entreprise semble répondre en partie à l'opinion qui stigmatise les nouvelles idoles d'une société de consommation qui "fonde l'hypothèse que le *réel* est inconnaissable, trouve en la raison pure une autre base sur quoi asseoir la légitimité politique, base fragile parce que gratuite : on a aboli la distance salutaire qui seule permet de garder le sens des proportions qui remet les choses en place par rapport à l'intérêt commun et légitime sans politisation et idéologisation. Le citoyen sent confusément que des lois qui ne reposent que sur l'intérêt particulier sont sans fondement légitime" (1). La pratique *signifiante* ne permet-elle pas de fonder le sens commun, le bien commun qui transcende les intérêts particuliers en étant garant de la *solidarité* collective ? *La réduction des incertitudes et des tensions* ne participe-t-elle pas à l'élaboration du bien commun, principe de l'ordre social ?

Enfin, nous retrouvons en force les expressions-clefs du langage et de l'action de l'entreprise que sont *note individualante, double appartenance* et *co-détermination*. Il ne s'agit plus du double langage possible des Présidents à la fois homme privé et public, mais de l'union des sphères privée et publique sur laquelle l'entreprise bâtit sa stratégie et son image. La *Parole* qui permet de résister à la durée, n'est-elle pas un mode particulier de faire durer l'image de l'entreprise ?

Nous avons mis en valeur les fondements de l'image institutionnelle de l'entreprise en donnant plusieurs éclairages : la création d'un espace social comme celui de l'agora est le lieu par excellence du rapport de l'homme à l'homme, de la construction du groupe humain social qui *rationalise* son image et donc l'image du social ; la valeur d'*usage* et l'expression des *besoins réels des hommes* permettent de dépasser l'antagonisme entre sphère privée et sphère publique ; le langage métaphysique - auto-significatif et auto-implicatif -, discipline de l'esprit qui *laisse parler* son objet et qui est fondé sur le *doute*, permet de répondre au constat négatif d'une société qui ne sait plus gérer les sous-systèmes spécialisés de sys-

(1) Molnar T. - "De la légitimité", in *Diogène*, n° 134, avril-juin 1986, pp. 65-82.

tèmes en croissance infinie ou qui ne sait plus tenir compte de la *personnalité* des individus sauf en les interpellant comme des entités assimilées à des genres : le consommateur "en tant que tel", etc... Or, l'entreprise et son langage promeut la *personnalité*, gère les espèces et les *particularismes* dans une pensée *universelle* grâce au processus de la *Parole*. Dès lors, le consommateur n'est plus considéré "en tant que tel", mais il est signifié en tant qu'homme qui consomme ; le concept essentiel de *double appartenance* a conduit à la définition même "d'ipséité" - caractère de ce qui *appartient* à soi, le fait d'être *confronté* à la *responsabilité* radicale de son *existence* -. La question que nous nous posions dans le cadre de notre introduction trouve ici sa réponse : la *valorisation* de l'artisanat permet à l'entreprise d'être à son tour valorisée. Le fait que les personnels et les partenaires externes de l'entreprise lui soient attachés repose sur une philosophie et un langage qui phénoménalise les mots, permettant ainsi d'être soi-même et de se distinguer de tout autre. C'est la *vocation* de l'entreprise et celle de tout homme en quête d'*intelligence* et de *cœur*.

Enfin, notre dernier éclairage évoque la capacité de l'entreprise à gérer l'essence des choses. N'avons-nous pas mis en évidence que gérer les Ressources humaines et les Relations sociales nécessitait de se mettre hors du temps pour mieux faire percevoir le sens et l'essence du *progrès* ainsi que la *précarité de la vie* ? L'originalité de l'intellect humain qui est de pouvoir connaître n'est possible sans une *ouverture de l'homme à la vérité des êtres et des choses* qui est l'essence de l'homme et que l'on appelle transcendance. Si la démarche *expérimentale* est aussi importante dans l'organisation de l'entreprise, n'est-ce pas en raison des *faits* qui, par essence, ne sont jamais donnés d'avance ? La connaissance a pour tâche de refléter et de reproduire l'essence des choses et le langage, l'essence de la connaissance. Nous avons aussi parlé de l'essence de l'art et de l'œuvre qui ne s'épuise jamais et reste *fidèle* à sa forme, la *vie* étant par essence *absence de limites*. De plus, c'est bien l'essence de l'esprit, l'activité de l'esprit de mise en forme du matériau sensible, qui se manifeste dans la création des différents systèmes de symboles sensibles notamment lorsque nous avons abordé l'*imagination* mythique et esthétique. Par rapport aux *Métiers* liés aux activités de l'entreprise, nous avons mené un parallèle avec l'approche grecque de la notion de *travail* où l'essence du produit fabriqué est elle-même indépendante de l'artisan, la production artificielle ne requérant alors pas dans sa *dynamique* d'autres principes que la *production naturelle*. Par ailleurs, évoquant le rôle du *bon sens* dans l'appréhension de l'action, nous avons souligné que l'essence du bon sens est de se donner une singularité, pour l'étendre sur toute la ligne des points ordinaires et réguliers qui en dépendent mais qui la conjuguent et la diluent. L'*inquiétude* n'est-elle pas le *mouvement* et l'essence de la philosophie ? Enfin, n'avons-nous pas affirmé que le culturel était l'essence du social ?

De même, et en toute hypothèse, l'entreprise ne conçoit-elle pas sa stratégie en termes *pragmatiques* analogues à la conception développée par les américains sur les ressorts de la vie politique par rapport à l'essence du juridique ? Dans un premier temps, elle est de nature contractuelle et *universelle*, valable pour tout le monde. Cette position permet de construire une sphère d'influence interne inattaquable. Par la suite, ne subordonnant pas la politique ni à l'essence normative du juridique ni à celle d'autres approches scientifiques ou esthétiques, cette stratégie permet de s'ingérer dans les sphères externes *sans imposer de point de vue* tout en suggérant telle ou telle action à valeur universelle. La gestion du "sens" et de l'essence peut trouver son champ d'application dans la pratique d'une géo-stratégie mondiale. Avant tout, en *conciliant* une philosophie de la *conscience* - conscience morale *pratique* - et une philosophie des essences, les Présidents ne rejettent ni idéalisme ni rationalisme.

Il s'agit à travers ces exemples succincts de montrer que l'action dans ce monde, et partant, la culture d'entreprise - est d'apprendre à *réfléchir* et approcher la *réalité*, de *comprendre* et de se servir de la connaissance et du langage pour comprendre le *réel*. Or, le langage d'action des Présidents semble contribuer à l'instauration de l'art d'*interpréter* en se donnant les conditions de son objectivité dans le *déchiffrement* des *signes* que l'homme - le consommateur - produit ou cherche à exprimer. La méthode *expérimentale* aide le traitement des *expériences* que nous faisons du réel par nos perceptions en *conciliant* "l'ordre de l'explication du réel et toute pratique empirico-logique de la construction du réel" (1). Le langage naturel est mis en valeur par rapport au langage formel parce qu'il est l'expression du déploiement de la pensée et l'apparente imprécision et indétermination du langage naturel est supérieure à la rigidité du langage formel. L'*efficacité* des idées-forces tient au rassemblement des *faits de conscience* comme facteurs de l'évolution universelle et nous assistons à la supériorité philosophique de l'*expérience* interne sur l'expérience externe comme révélation de la *réalité* totale.

Ces réflexions soulignent l'intérêt de toujours mieux connaître l'organisation des langues et leur spécificité par rapport aux modes de pensée et d'expression. La langue française est considérée comme une langue de négociation dans laquelle le concept est souvent fixé en priorité. Riche en néologismes, la langue allemande est aussi plus conceptuelle que la langue grecque appréciée comme langage symbolique qui renvoie à la réalité. "Sorte de langue maternelle du langage philosophique, elle est le lieu de la *conscience physique de soi* pour retrouver l'Être" (2). Inspirant la pratique des négocia-

(1) Atlan H. - *A tort et à raison. Inter critique de la science et du mythe*, Paris, Ed. du Seuil, 1986, 450 p., coll. Science ouverte.

(2) Pigué J.C. - *De l'esthétique à la métaphysique*, Vol. VIII, La Haye, M. Nijhoff, 1959, 294 p.

tions sociales et commerciales, elle se caractérise notamment par la science de l'union des *contraires*, l'usage de l'euphémisme qui évite de dire du mal en invitant au silence. Sa force de conviction repose sur des arguments *raisonnables*. Enfin, les Grecs amoureux des figures et attirés par l'apparence utilisent l'adage en vue de reconnaître l'*invariant* au travers de la *multiplicité des variations*. La terminologie de l'entreprise est ici explicite.

Ainsi, l'action de l'entreprise repose sur l'aspect moral du phénomène d'*interprétation*, car l'interprète comme le traducteur "fait l'investissement de son être dans le processus de l'exécution. Il s'agit bien d'un *engagement aventureux et responsable*" (1). C'est en ce sens que nous pouvons affirmer que le langage d'action des Présidents marque non seulement les étapes d'un apprentissage pour "*affronter l'obstacle et par la décision, l'initiative, régler l'action en composant avec les sollicitations et limitations du réel*" (2) mais aussi confère une infinie *souplesse* qui permet de s'*adapter* à la *vocation* de l'industrie qui nous a servie de référence. On constate alors un parallélisme dans les propos des responsables, entre l'apprentissage de l'action et l'adhésion progressive au langage qui la caractérise ; c'est pourquoi, nous avons tenu compte des formes de censure qui pouvaient s'exprimer dans la mise en place de ce vocabulaire.

La reconsidération du mouvement des "non-conformistes" des années 30 en France et en Allemagne (3), à la façon de Péguy (*mystique* du chef), d'Emmanuel Mounier et de Bertrand de Jouvenel, ne nous fait-elle pas percevoir cette forme de personnalisme intellectuel à finalité sociale comme une leçon de *courage* ? Etre *contre les technocrates, les idéologies individualistes*, être en faveur de la *confrontation*, de la *spontanéité*, des *flux vitaux*, sorte de totalité organiciste et vitaliste en faveur des *petites unités* et de la *décentralisation* est une approche *spiritualisante* de la communauté, une sociologie sacrée et non du sacré.

Ainsi, l'impulsion du langage d'action du Chef d'entreprise, donnée par l'*induction* amplifiante qui permet la conquête de l'esprit (*esprit de conquête*) sur l'arbitraire rend hommage sur les plans éthique et de la gestion de l'entreprise à cette vérité d'action : l'*observation* n'enrichit que celui qui est riche d'*idées*. Seul reçoit celui qui donne. On est à la fois "serviteur" et "dompteur". L'acte technique jusqu'ici essentiel dans la découverte des lois, est aussi acte *spirituel*.

(1) Steiner G. - *Réelles présences. Les arts du sens*, Londres, Gallimard, 1989, 290 p., coll. NRF Essais.

(2) Mounier E. - *Traité du caractère. Anthologie*, Paris, Ed. du Seuil, 1974, 384 p.

(3) Champetier C., Lalou J., Marchand X., Steuckers R. - in *Emission radiophonique Radio Courtoisie*, 4 juillet 1992.

Aussi, le maître mot, si on devait s'y hasarder, serait-il l'expression de la *double appartenance* ? Georges Bataille souhaitait que l'on produise un dictionnaire de mots qui ne donnerait plus seulement le sens des mots mais leurs "besognes". L'informel côtoie la forme dans l'expression de la *double appartenance*. Comme dans le domaine de l'art informel, l'entreprise fait appel à l'intention de l'acteur et au projet créateur qui l'anime. Cette expression est un "opérateur théorique" qui "a précisément pour fonction, pour besogne première de rompre toute clôture" (1). Avec ce langage, ne sommes-nous pas définitivement dans le domaine de l'art, non seulement celui de l'écriture et de la grammaire - puisque le Chef d'entreprise distribue cette *pluralité de sens* et marque des relations d'*appartenance*, la *détermination* -, mais aussi celui du pictural par cette pédagogie du vocabulaire qui permet de reconstituer l'envers de l'univers formel en aidant à *s'adapter* à la *compréhension* de l'*œuvre* ?

Aussi, avons-nous tenté par cette étude sur le terrain, de reconsidérer quelques parti pris sur le plan méthodologique de la recherche en sciences sociales et dans le domaine du management. Le langage d'action des Présidents évoque le *mouvement* de la pensée, de l'intelligence en acte, de la production (au sens "poïesis" de produire, créer) de la réflexion ainsi que la *conscience* morale en *pratique*. Moins une logique qu'une praxéologie, ce langage dénote la structure même du caractère humain pour mieux faire agir. Il étudie le chercheur à l'*œuvre* en essayant de délaissier l'aspect normatif de la méthode et fait prendre *conscience du sens* des opérations en insistant sur la philosophie du langage comme sur celle de la méthodologie. Cette position rejette l'esprit de programmation linéaire, les recherches formalisées capables de construire des machines désincarnées, les prévisions à long terme sur le plan économique n'étant que des conjonctures affectées d'une probabilité.

Par rapport au mode de management de l'entreprise au sens large, l'économie est considérée comme un moyen subordonné à une éthique sociale, elle n'est pas que prédictive car la finalité sociologique l'oblige à rendre compte et à représenter les *faits* plutôt que de ne s'occuper que des effets. La terminologie de l'entreprise correspond bien à une démarche économique classique - observer, définir, expliquer, préconiser -, mais l'économie fait partie intégrante d'un choix social et d'une approche sociologique de la *réalité*. Le langage d'action de cette entreprise met en valeur la dimension de "l'ethos du logos", du sens *humain* ou de la finitude qui transforme le sujet supposé savoir en sujet préposé à "*l'écoute*". L'expression *la politesse du cœur* dépeint parfaitement bien cette sorte d'herméneutique du cœur, mode efficace de gouvernement.

(1) Damisch H. - "L'art informel", in *Encyclopaedia Universalis*, Paris, Encyclopaedia Universalis France, 1968, vol. 8, pp. 1023-1026.

Plutôt que de voir l'entreprise comme une juxtaposition de compétences et de fonctions techniques ordonnancée en une structure rigide, l'approche particulière des Présidents que nous venons de rencontrer, montre au contraire qu'elle préfère "les *structures floues évolutives*". Notre étude est en quelque sorte une introduction picturale à la pratique de gestion et d'organisation de l'entreprise mais les Présidents ne nous soufflent-ils pas qu'il s'agit d'une approche sculpturale où fond et forme se recherchent constamment ? Comme tout acteur de l'entreprise, le véritable sculpteur travaille la masse pour faire apparaître les lignes et non l'inverse. Ces Présidents sont des "connaisseurs", des "connoisseurs", des artistes et esthètes dont la production coïncide avec ce qu'ils sont. Nous comprenons mieux pourquoi, les deux premiers Présidents qualifiaient l'entreprise à laquelle ils ont consacré leur vie, le premier de "hors-tout" et le second "d'œuvre". Le domaine de la sculpture n'est-il pas le langage du corps social par excellence ? De cette étude, nous retiendrons l'apport de la philosophie de l'art à la conception de l'organisation de l'entreprise. La fonction Production - artefact, "fait de l'art" - est réhabilitée. Cet entraînement à penser en construction et à voir dans l'espace, impulsé par le langage des Présidents, met en valeur la fonction Design qui adopte ces pratiques langagières dans ses méthodes d'apprentissage et dans son mode de fabrication. La méthode *inductive* conduit bien alors à une formulation économique car si la fonction Design tend vers l'économie de matériaux, elle marque aussi l'orientation organique de la démarche entrepreneuriale qui vise l'économie de travail.

Au-delà des conditions générales de la *création* artistique et des conditions sociales qu'elle induit, en particulier l'avènement d'une *conscience* esthétique, ce sont les fins générales de l'art qui se manifestent à travers l'existence d'un langage relevant d'une esthétique symbolique. L'explication causale de la réussite de l'entreprise tient à la rencontre de sa vocation artisanale et de son ancrage dans le secteur de la chimie ; l'explication finaliste est le *moyen* pour l'entreprise de *prendre conscience d'elle-même*. L'œuvre d'art apparaît comme un monde, un individu, un quasi-sujet. La *mise en œuvre* de la *Parole* comme pratique sociale du langage de la foi ainsi que la recherche de "l'essence" nous font penser au langage des phénoménologues de la foi, perspective qui évite le dogmatisme et le subjectivisme.

Le facteur de progrès de l'entreprise nous semble être la participation au "*mouvement* même des grands rythmes alternatifs de l'histoire et de l'homme où l'on voit l'association et la dissociation des notions telles que art et science" (1), rationalisme et lyrisme,

(1) Faure E. - *Histoire de l'art. L'esprit des formes*, Vol. II, Paris, Gallimard, 1991, 481 p., coll. Folio Essais.

Beauté et Utilité. Etait-ce de la part des Présidents, illusion de conquête ou recherche d'unité spirituelle pour reconstituer dans la raison l'interrogation de la foi ? Cet effort pour impulser un langage simple, imagé et universel nous a semblé être un effort civilisateur auquel, il n'est pas douteux, nombre d'entreprises participent sous d'autres formes, l'originalité de l'entreprise résidant dans la *mise en œuvre* de la *Parole* et du déploiement de l'imaginaire selon les modalités qui lui sont propres.