Communication et organisation

Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle

50 | 2016

Engagement entrepreneurial et territoires

L'enjeu communicationnel de l'engagement entrepreneurial au prisme d'une approche ESS (économie sociale et solidaire)

The communicational issue of entrepreneurial commitment in the prism of an ESS (social and solidary economy) approach

Nicolas Oliveri

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5323>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5323

ISBN : 979-10-300-0127-3

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2016

Pagination : 21-30

ISBN : 979-10-300-0069-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Nicolas Oliveri, « L'enjeu communicationnel de l'engagement entrepreneurial au prisme d'une approche ESS (économie sociale et solidaire) », *Communication et organisation* [En ligne], 50 | 2016, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 16 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5323> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5323>

L'enjeu communicationnel de l'engagement entrepreneurial au prisme d'une approche ESS (économie sociale et solidaire)

Nicolas Oliveri¹

Les politiques « d'aménagement du territoire » (Merlin, 2002) concernent et interrogent de très nombreux acteurs en France (citoyens, acteurs publics, milieux associatifs, chefs d'entreprises, initiatives militantes, etc.). Une « approche communicationnelle » (Laflamme, 2002), (Carion, 2007) de ces questionnements apparaît d'emblée comme heuristique dans la mesure où son éclairage pluridisciplinaire permet effectivement la prise en compte d'une multitude de facteurs, concepts, enjeux mais également controverses, dans le cadre d'une analyse qui se voudrait exhaustive. Dans cette optique, l'Économie Sociale et Solidaire² est identifiée ici comme le lieu de relecture possible de problématiques directement liées à l'engagement des entreprises en direction de l'aménagement des territoires. Prosäiquement, l'objectif premier de l'ESS pourrait être celui de parvenir à concilier pratiques économiques responsables, engagement citoyen et valorisation de politiques RSE³ au sein des pratiques entrepreneuriales. Toutefois, il apparaît évident que la prise en compte des enjeux communicationnels est souvent sous-estimée par certains acteurs concernés (entreprises, associations, ONG, décideurs politiques, etc.), voire totalement négligée, expliquant alors partiellement les échecs de nombreux projets pourtant pensés puis construits sur des principes de collaboration à grande échelle, mais dont l'incompatibilité des intérêts a fini par déliter les bonnes intentions premières. Ainsi, au-delà des pratiques actuellement visibles et d'initiatives concrètes déjà à l'œuvre dans la mise en forme des territoires et de l'engagement citoyen des entreprises⁴, il convient de parvenir à s'extraire d'un cadre strictement praticien de l'aménagement de « l'écoumène »

1 Nicolas Oliveri est docteur en Sciences de l'Information et de la Communication. Enseignant-chercheur au sein du Groupe IDRAC Business School et chercheur associé au Laboratoire I3M de Nice Sophia-Antipolis, ses travaux portent sur la cybergépendance, les jeux vidéo, l'otakisme japonais ou encore le posthumanisme.

2 ESS

3 Responsabilité Sociétale des Entreprises

4 SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), AMAP (Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne) ou SEL (Système d'Echange Local).

(Berque, 2000), afin de déterminer comment certains concepts clés permettent d'appréhender la problématique de l'engagement entrepreneurial.

Ce positionnement épistémologique, situé en amont des difficultés rencontrées sur le terrain par les différentes institutions impliquées dans ce type de démarches, s'appuiera alors sur l'ESS afin de montrer comment la démocratie, l'utopie ou encore la communication, permettent d'éclairer dans un même mouvement, la multitude d'enjeux antagonistes en présence.

La dimension démocratique de la communication

La « société de communication » (Sfez, 1988) pousse à distinguer ce qui, dans les rapports entre communication et démocratie, relève d'une part, de la nouveauté, et d'autre part, de ce qui s'inscrit dans la continuité historique. Or, fondamentalement, la communication et la démocratie restent des processus symboliques cherchant à nouer des liens égalitaires entre altérités irréductibles. Cette finalité commune ne signifie pas identité des processus : la communication noue le lien social en recherchant une compréhension mutuelle toujours hasardeuse ; la démocratie fonde une communauté politique par l'établissement d'une norme juridique légitime et pourtant toujours contestée. À une époque où les deux modèles démocratiques de la gestion de la diversité culturelle (le multiculturalisme anglo-saxon et le modèle républicain français) sont fortement critiqués, il convient, par un travail empirique et théorique ouvert sur différentes aires culturelles (Europe, États-Unis, Amérique du Sud, etc.), d'étudier les évolutions contradictoires du lien social pluriculturel. L'approche ESS peut alors permettre de mieux comprendre comment l'engagement entrepreneurial repose essentiellement sur une meilleure compréhension du cadre sociétal, politique et communicationnel dans lequel il émerge.

La dimension communicationnelle de l'engagement entrepreneurial et de ses modalités d'application, ici l'aménagement du territoire, nécessite, semble-t-il, une analyse ou une remise en cause, devrait-on dire, du concept de « démocratie » (Habermas, 1963). Ce dernier, particulièrement fluctuant suivant les époques et les auteurs, témoigne de toute l'ambivalence des problématiques qui s'y incarnent. La démocratie, le discours politique et l'espace public doivent dès lors être discutés, critiqués. L'aménagement du territoire par les entreprises semble être d'emblée, confronté à des dysfonctionnements communicationnels, qui affectent simultanément la portée et la lisibilité de son message, remettant ainsi en cause sa légitimité. Parvenir à cadrer théoriquement le concept de démocratie, permettrait sans doute une meilleure adéquation des outils communicationnels et politiques, mis en place dans la diffusion des valeurs de l'engagement entrepreneurial, et notamment, sa dimension communicationnelle. Ainsi, en s'appuyant sur l'étude de toute une série d'actions concrètes et/ou militantes (associatives, collectives, humanitaires, etc.), il apparaît envisageable d'affiner une vision

de l'aménagement du territoire, dans le cadre d'une démarche qui relèverait de « l'économie sociale et solidaire » (Laville, 2007). Pour cela, sous un angle à nouveau théorique, l'enjeu se situe au niveau d'une mise en perspective du concept de démocratie, dont l'objectif serait une visualisation des nombreux défis communicationnels à relever par les différents acteurs de l'engagement entrepreneurial, plus spécifiquement, en termes d'aménagement du territoire, de gestion des espaces, de leur mise en forme, de leur mise en sens.

La démarche retenue ici propose d'intégrer le caractère « utopique de la communication » (Breton, 1992), qui soutient le projet de l'engagement entrepreneurial au sens large, démontrant ainsi empiriquement comment l'utopie prend forme au sein des « représentations sociales » (Jodelet, 1984), dès lors qu'il s'agit de penser un nouveau modèle de société. Pourtant, encore aujourd'hui et plus que jamais, sa présence et son action permettront certainement d'amorcer les changements sociétaux à venir. Trois termes récurrents doivent alors être préalablement discutés, afin d'en affiner les contours épistémologiques. Le premier est celui de communication. Bien entendu, la communication ne saurait être réduite à sa simple assertion de « transmission d'informations » (Bougnoux, 1998). Tout au contraire, la communication doit être comprise comme un processus symbolique fort et multiforme, qui regroupe l'ensemble des moyens et supports nécessaires à sa diffusion. C'est précisément cette multiplicité des formes de communication qui rend son analyse aussi complexe. Sa nature est protéiforme, pourrait-on dire. D'une part, elle semble s'ancrer sur des valeurs comme le partage, le don, ou la réciprocité des échanges, on peut alors parler de « communication normative » (Wolton, 1997). D'autre part, la communication doit également être envisagée comme le lieu même de sa diffusion, de sa transmission, et où la relation occupe alors une place centrale, on parlera ici plus volontiers de « communication fonctionnelle » (Wolton, 1997).

La communication révèle alors sa nature antagoniste, faite de valeurs *a priori* disparates (altruiste d'un côté, égocentrique de l'autre), mais qui s'entrecroisent et fonctionnent simultanément. Éric Dacheux illustre cette ambivalence à travers un exemple, dans l'ouvrage qu'il a dirigé en 2007 et intitulé *Communiquer l'utopie. Économie solidaire et démocratie* : « Une publicité télévisée pour le port de la ceinture de sécurité peut s'analyser aussi bien comme étant une communication persuasive de prévention dans l'intérêt général (dimension fonctionnelle, registre altruiste), qu'une communication rationnelle demandant à l'individu de protéger sa vie (dimension fonctionnelle, registre égocentrique cette fois), qu'un rappel d'un certain nombre de normes régissant la vie sociale qui s'appuient sur le talent des personnes ayant réalisé le spot (dimension relationnelle, registre égocentrique), etc. » (Dacheux, 2007). Pour ces raisons, la communication, à la fois objet de construction et de déconstruction de la relation, doit être l'objet d'une attention toute particulière. Délivrer un message politique, économique, sociétal, ou portant sur l'aménagement du territoire,

repose avant tout sur une gestion particulièrement instable de processus de communication fluctuants et ambivalents, d'où une volonté d'insister avec force sur la nécessité de sa prise en compte lors de la mise en place de projets à venir. Le second terme d'importance est celui d'utopie. Nichée derrière une certaine légèreté, naïveté diront certains, l'utopie souhaite, ni plus ni moins, un monde meilleur, fondé sur un nouveau modèle de société, « dépourvu de propriété et d'argent » (More, 1516). À ce titre, l'engagement entrepreneurial n'est-il pas aussi partiellement une utopie ? Dégagée de sa connotation première volontiers 'onirique', l'utopie s'inscrit aussi et surtout dans le réel, puisqu'elle invite tout un chacun le droit d'en discuter, d'en débattre, de la critiquer ou de la renforcer. Sa force réside essentiellement dans sa capacité de remise en cause du modèle politique dominant, des règles en vigueur. C'est principalement en ce sens, que sa légitimité et sa crédibilité se fondent.

Ainsi, à l'instar de nombreux projets mis en chantier par l'engagement entrepreneurial, l'utopie se présente sous la forme d'un projet politique, qui a le mérite de remettre en cause les actions passées, les erreurs déjà commises. De plus, l'utopie nourrit le militantisme (Peugeot, 2002), puisqu'elle s'inscrit essentiellement dans une approche critique de la société, souhaitant alors son amélioration. Comme pour la communication, elle demeure foncièrement ambivalente, défendant à la fois des positions pas toujours viables mais également des causes qui amorceront de grands changements de société à venir. En outre, son pouvoir est contenu dans sa portée médiatique, fortement relayée et accentuée par les TIC4 et les « réseaux numériques dits sociaux » (Coutant et Stenger, 2011), les milieux associatifs et militants. C'est surtout la possibilité d'une alternative globale aux différents modèles actuellement proposés, qui demeure actuellement le moteur de son action. De plus, l'utopie participe au renouvellement de l'espace public, par la confrontation du monde politique avec celui de la société civile, invités à partager et échanger dans ce lieu démocratique de rencontre, selon l'analyse habermassienne.

L'économie solidaire permet d'offrir une autre grille de lecture de l'engagement des entreprises en direction de l'aménagement du territoire. Il convient alors d'insister sur la notion de convergence, présente entre l'engagement entrepreneurial d'une part, et les problématiques soulevées par l'économie sociale et solidaire d'autre part. Selon Éric Dacheux, « l'économie solidaire est un ensemble d'entreprises économiques au statut diversifié (SA, coopératives, associations, etc.) qui produisent des biens et des services de manière démocratique dans le but de rétablir la cohésion sociale. Ces entreprises ne considèrent pas le profit comme une fin et cherchent à 'co-construire' l'offre et la demande par l'instauration de délibérations réunissant les entreprises et leurs clients, mais aussi le plus souvent, les financiers et les pouvoirs publics. Il s'agit, dans l'idéal, d'entreprendre autrement, de gérer autrement, de vendre et de consommer autrement, tentatives qui, suivant les entreprises, sont plus ou moins avancées et couronnées de succès, mais qui montrent que l'utopie

portée par ces entrepreneurs ne nie pas le réel, mais s'appuie sur des pratiques économiques concrètes, différentes du capitalisme » (Dacheux et Goujon, 2011). L'ESS se pose donc comme la possibilité de repenser autrement le monde marchand, en tissant par exemple de nouveaux liens entre les acteurs économiques ou en reconfigurant en totalité des pratiques relationnelles jusqu'alors largement affaiblies, voire dissoutes.

L'ESS comme alternative

L'économie solidaire ne viserait-elle pas à redonner une visibilité au politique, au détriment du seul aspect économique, jugé ici dominant par ses adeptes ? En replaçant le citoyen et le discours politique au cœur de la démocratie, il apparaît désormais possible d'offrir une alternative au monde actuel (Draperie, 2005), dirigé par l'économie de marché. Il semble opportun de souligner que l'économie solidaire est une utopie en construction, au même titre que l'engagement entrepreneurial d'ailleurs. C'est pourquoi, ce dernier doit également s'inscrire dans une démarche, où ce sont prioritairement les citoyens, qui doivent redynamiser l'espace public et démocratique, afin de diffuser le plus efficacement possible le projet global d'un engagement entrepreneurial de l'aménagement du territoire. C'est là que se situe précisément son enjeu premier : parvenir à modéliser un schéma communicationnel, prenant à la fois en compte, les désirs des citoyens, l'espace public, le discours politique et les aspirations utopiques d'un tel projet. Tout le monde aura parfaitement saisi toute la complexité de ces ambitions-là. Ainsi, l'engagement entrepreneurial à visée territoriale, semble confronté à trois défis majeurs et permanents, tous liés à l'espace public et aux différentes définitions qu'il recouvre :

- a) L'espace public en tant que lieu de médiation ; il s'agit de bien comprendre combien l'espace public se révèle être l'instance de médiation entre la société civile, l'État et le système économique. De manière générale, cet espace public là peut être envisagé comme le lieu du 'dépôt' de la communication, où chacun peut alors s'exprimer.
- b) L'espace public peut également être un espace de communication politique, où les contradictions des différents discours ayant pour sujet l'intérêt de tous, sont prédominants. Par conséquent, c'est à partir de cette appartenance à un ensemble de codes symboliques communs et partagés par les différents acteurs que la confrontation peut avoir lieu. En effet, si les différents acteurs de la communication ne partagent pas cet espace symbolique, alors il n'y a pas, *a priori*, de communication possible dans ce type d'espace public.
- c) L'espace public peut enfin recouvrir la notion d'espace de participation politique, au sein duquel se développent essentiellement des visées militantes. C'est par cet espace que vont notamment se forger les opinions des citoyens.

Toujours selon un modèle d'analyse qui pourrait être appliqué à l'engagement entrepreneurial, l'économie sociale et solidaire témoigne de ses ambitions car elle peut être une réponse à la crise politique (Frère, 2009). Devant l'uniformisation médiatique, le militantisme économique et social tend à développer ses propres canaux informationnels, afin de s'affranchir des médias traditionnels, régis par une politique marchande standardisée. L'économie sociale et solidaire accompagne et transforme les outils médiatiques traditionnels, en proposant de nouvelles manières de médiatiser ses actions. Cette médiatisation alternative est par ailleurs accentuée par le fait que les acteurs de l'économie sociale et solidaire éprouvent des difficultés à faire passer leurs messages dans les médias traditionnels. L'économie sociale et solidaire trouve tout de même un écho grandissant dans une certaine presse, notamment associative et militante, où l'on évoque plus largement les ONG, les mutuelles, etc. De manière plus générale, l'économie sociale et solidaire interpelle directement les élus et les citoyens, à travers l'organisation de débats, de rencontres, de réunions. Ces discours, jadis ostracisés, commencent peu à peu à se faire plus visibles dans l'espace public et proposent à la fois un discours critique à l'égard du modèle capitaliste dominant, tout en proposant une série d'initiatives alternatives. L'engagement entrepreneurial doit pouvoir également profiter de cette dynamique communicationnelle.

L'économie sociale et solidaire revigore l'action politique. Ainsi, en insistant sur le caractère 'de proximité' des initiatives proposées, le citoyen s'intègre en totalité dans le processus décisionnel qui régit son quotidien. La nouveauté se situe essentiellement dans le basculement de la sphère publique vers la sphère privée. Ces deux sphères deviennent bien plus interdépendantes qu'auparavant, si bien que des préoccupations individuelles peuvent déboucher sur des solutions collectives, jusqu'alors non résolues par les pouvoirs publics (Barthélémy et Slitine, 2011). L'économie sociale et solidaire permet alors à certains acteurs socioéconomiques de retrouver une forme de parole jusqu'ici 'confisquée', puisque réservée à une élite. De nombreuses valeurs humaines en perte de vitesse comme l'entraide ou la coopération, émergent à nouveau et entretiennent ainsi l'espoir qu'un autre modèle économique et social est possible pour les membres d'une même ville, d'une même région ou pourquoi pas, d'un pays entier. L'économie sociale et solidaire pourrait ainsi se présenter comme le 'remède', pourrait-on dire, d'un espace public moribond. L'engagement entrepreneurial, quant à lui, se doit d'occuper dans l'avenir un rôle similaire, afin d'asseoir sa légitimité non seulement aux yeux du monde politique, mais également aux yeux des citoyens. Le militantisme écologique par exemple, se doit également d'accompagner l'innovation écologique et sociale, afin d'en faire un projet réaliste et cohérent, capable de s'inscrire durablement dans les débats à venir.

Par ailleurs, l'économie sociale et solidaire peut également être envisagée comme une réponse à la crise symbolique. Elle vient bousculer l'utopie

communicationnelle, héritage ancien de Macluhan et du mythe du village planétaire. Ainsi, « au nom de l'idéal d'une communication universelle, se trouve valorisées et légitimées des notions essentielles du libéralisme : autorégulation des réseaux, circulation mondiale des contenus, privatisation des médias, gain de temps, consommation individualisée de biens culturels, etc. autant de valeurs qui, imprégnant la diffusion des techniques de communication (Internet, par exemple), et de méthodes de communication. [...] Ce mythe communicationnel est d'autant plus puissant qu'il possède la particularité de conjuguer idéologie libérale (liberté de circulation), déterminisme technologique (assimilation du progrès technique et du progrès social) et dimension utopique (pacifisme libertaire) » (Dacheux et Goujon, 2011). C'est cette remise en cause de l'idéologie communicationnelle qui fait l'intérêt de l'économie sociale et solidaire, alors capable de proposer une véritable alternative économique concrète et pas seulement une autre utopie de la communication. Enfin, l'économie sociale et solidaire peut être envisagée comme une des réponses possibles à la crise économique. En effet, les crises décrites précédemment étaient à la fois d'ordre symbolique mais également politique. Si c'est bien le modèle économique qui est aujourd'hui dominant, l'économie sociale et solidaire permet alors de réintroduire, l'économique dans le social. L'idéal solidaire, en s'appuyant sur le politique, se pose en véritable alternative à l'économie de marché. En démontrant sa capacité à s'extraire d'une stricte vision marchande, l'économie sociale et solidaire peut donner les moyens de réconcilier les mondes économiques, politiques avec la société civile. Ainsi, elle se développe dans le même sens que l'engagement entrepreneurial ou des initiatives d'aménagement du territoire, en réactivant la démocratie (Haeringer, 2008), véritable base commune de valeurs solidaires.

Conclusion

Un dernier point demeure fondamental : il concerne plus spécifiquement la gestion des disparités culturelles. La mondialisation a permis l'interdépendance des États dans leurs échanges commerciaux, financiers et humains. Pour être viable, l'engagement entrepreneurial doit nécessairement intégrer que le plus grand défi des initiatives sociales, solidaires, écologiques à venir, ne se réalisera pas sans cette gestion des « figures de l'altérité » (Baudrillard et Guillaume, 1994). Car la mondialisation éloigne autant qu'elle rapproche, exacerbant les différences qui séparent les individus les uns des autres. Les TIC par exemple, ont particulièrement accéléré ce phénomène. Informer, s'informer est toujours aussi simple, bien plus que cela ne l'a jamais été auparavant. Malheureusement, c'est communiquer qui se révèle toujours aussi complexe. Ainsi, l'enjeu même de l'engagement entrepreneurial se révèle prioritairement politique, culturel et communicationnel. C'est cette gestion des cultures d'entreprise en présence et l'établissement d'une communication viable entre elles, qui seront les obstacles majeurs de la mise en place d'actions concrètes et durables. Voilà le défi qui

attend l'engagement entrepreneurial et tous les avatars de l'aménagement du territoire. L'économie sociale et solidaire peut alors servir d'exemple, d'une forme de modèle à expérimenter pourrait-on dire, en montrant comment la convergence du citoyen, de la communication, de la démocratie et du politique, peuvent participer au rayonnement entrepreneurial ainsi qu'au respect de ses multiples engagements vis-à-vis de la société et des individus qui la composent.

BIBLIOGRAPHIE

BARTHÉLÉMY Amandine et SLITINE Romain (2011), *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général*, Paris, Vuibert.

BAUDRILLARD Jean et GUILLAUME Marc (1994), *Figures de l'altérité*, Paris, Descartes et Cie.

BERQUE Augustin (2000), *Écoumène, introduction à l'étude des milieux humains*, Paris, Belin.

BOUGNOUX Daniel (1998), *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, La Découverte.

BRETON Philippe (1992), *L'utopie de la communication*, Paris, La Découverte.

CARION Florence (2007), « Pour une approche communicationnelle des organisations de mouvement social », *Communication et organisation*, n° 31, Pessac, Presses Universitaires de Bordeaux.

DACHEUX Éric (dir.) (2007), *Communiquer l'utopie, économie solidaire et démocratie*, Paris L'Harmattan, col. « Communication et Civilisation ».

DACHEUX Éric et GOUJON Daniel (2011), *Principes d'économie solidaire*, Paris, Ellipses.

DRAPERI Jean-François (2005), *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*, Valence, Les Presses de l'Économie Sociale.

FRÈRE Bruno (2009), *Le nouvel esprit solidaire*, Paris, Desclée de Brouwer, col. « Solidarité et société ».

HABERMAS Jürgen (1963), *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Paris, Payot, col. « Critique de la politique ».

HAERINGER Joseph (2008), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, col. « Solidarité et société ».

JODELET Denise (1984), « Représentations sociales: phénomènes, concepts et théorie », in MOSCOVICI Serge, *Psychologie sociale*, Paris, PUF.

LAFLAMME Simon (2002), « Science de la communication et approche communicationnelle. Note critique », *Langage et société*, n° 99, Charenton-le-Pont, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

LAVILLE Jean-Louis (dir.) (2007), *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Pluriel, col. « Hachette-Littératures ».

MERLIN Pierre (2002), *L'aménagement du territoire*, Paris, PUF, col. « Premier cycle ».

MORE Thomas (1986), *L'utopie*, Paris, Flammarion, col. « J'ai lu », 1987.

PEUGEOT Valérie (2002), « Militantisme et technologies de l'information et de la communication : vers un laboratoire du changement sociétal ? », <www.vecam.org>.

SFEZ Lucien (1988), *Critique de la Communication*, Paris, Seuil.

STENGER Thomas et COUTANT Alexandre (dir.) (2011), « Ces réseaux numériques dits sociaux », *Hermès*, n° 59, Paris, CNRS Éditions.

WOLTON Dominique (1997), *Penser la communication*, Paris, Flammarion.

Résumé : Cet article s'inscrit dans une mise en perspective théorique, visant à discuter les enjeux communicationnels de l'engagement entrepreneurial inhérents à sa mise en œuvre, qu'ils soient politiques, sociaux, culturels et plus spécifiquement, liés au déploiement actuel d'une approche économique, sociale et solidaire (ESS) de la gestion des territoires par les entreprises.

Mots-clés : économie sociale et solidaire, espace public, aménagement du territoire, enjeux communicationnels, engagement entrepreneurial.

Abstract: *This paper is a theoretical perspective dealing with communication issues of company commitment, be they political, social, cultural and more specifically related to the current deployment of an « ESS approach » of land management.*

Keywords: *« ESS approach », public space, spatial planning, communications issues, company commitment.*