

PRÉAMBULE

La perspective offerte aux citoyens européens, et particulièrement aux plus jeunes d'entre eux, n'est pas de nature à réconforter. Si aucun Churchill n'a encore promis « *du sang, de la peine, des larmes et de la sueur* », les marchés financiers et la compétition mondiale ont prévenu : il va falloir commencer à envisager de rembourser une dette devenue trop lourde alors même que le pouvoir économique échappe à la « Vieille Europe » qui se désindustrialise. La représentation de l'avenir implicitement offerte aux « *Indignés* » de la place Syntagma, Puerta del Sol ou de la cathédrale Saint Paul, n'est en effet plus de faire de pénibles efforts (le chemin) pour un futur meilleur (le but) mais bien pour ne pas se paupériser voire de faire faillite.

En l'absence de réels porteurs d'une ambition commune, positive et réaliste, cette chronique d'une défaite occidentale annoncée – alimentée par les Casandre, parfois analystes lucides, et par les chroniqueurs, parfois simples agitateurs de nos propres peurs – conduit inexorablement à nourrir le sentiment d'une dépression diffuse. Plus encore que le phénomène de désengagement des salariés, évoqué par toutes les Directions des Ressources Humaines, les sondages et diverses enquêtes révèlent régulièrement un symptôme bien plus lourd, celui d'une population qui perd confiance en son avenir : les Français, ni plus, ni moins engagés que les salariés des autres pays, sont en revanche devenus les champions du monde du pessimisme.

Ce désarroi face à ce que Jean-Claude Guillebaud appelle une « *inflexion décisive de l'aventure humaine* » (Guillebaud, 2011), cette inquiétude face à l'avenir, cette défiance grandissante, les entreprises n'y échappent pas. Doit-on y voir les signes précurseurs d'un système qui se délite ou bien la manifestation d'une réaction face aux conséquences d'une transition économique difficile ? La question n'est pas là.

S'indigner est une attitude dont il ne saurait être question de contester la légitimité. La manifestation collective d'une indignation sincère, même lorsque celle-ci est brouillonne, peut aussi porter ses fruits, c'est-à-dire constituer une forme

de contre-pouvoir, quand l'alerte qu'elle sonne est entendue. En revanche, s'indigner suffit rarement à constituer une politique susceptible de transformer le réel. Il ne suffit pas de décrire la maladie, encore faut-il y chercher des remèdes.

Il convient ici par conséquent de ne pas se méprendre sur la finalité poursuivie par cet ouvrage qui invite fondamentalement à ne pas tomber dans cet écueil si français qui consisterait à mobiliser l'essentiel de son énergie à combattre une réalité dont on refuse l'occurrence plutôt qu'à chercher les solutions concrètes permettant de l'infléchir. En d'autres termes, si financiarisation, mondialisation, individualisme et consommation de masse sont des faits majeurs qui questionnent à l'évidence en profondeur le devenir de la civilisation occidentale, ce n'est pas là son objet. En revanche, en les prenant comme des réalités contemporaines, il semble modestement préférable à l'échelle qui nous intéresse ici, c'est-à-dire celle de l'entreprise et des personnes qui y vivent, d'adopter une attitude résolument optimiste, qui consiste à se dire qu'en toute situation, nous disposons de leviers sur lesquels agir pour la transformer.

Opposer la souffrance des salariés, dont la réalité grandissante est incontestable, à l'exigence de compétitivité, dont la nécessité est tout aussi incontestable, ne doit pas conduire à prendre l'entreprise en otage. Une telle approche manichéenne est contraire non seulement à ce qui fait la source de l'économie de nos démocraties européennes mais aussi à ce qui contribue à l'épanouissement de l'homme, c'est-à-dire le besoin d'entreprendre.

À l'inverse, un optimisme béat systématique, conduisant à refaçonner la réalité telle que nous aimerions la voir et à nous affranchir d'un esprit critique nous permettant de l'affronter telle qu'elle est, est souvent plus une source additionnelle de désillusion que de réel progrès. Entre ces deux attitudes opposées, une analyse critique des problèmes et une posture positive dans la façon de les affronter offre plus de chance de les résoudre. Aussi, est-il préférable en l'occurrence de cerner, dans les pratiques de certaines entreprises, ce qui constitue des facteurs de souffrance sur lesquels il est possible d'agir pour tenter de faire évoluer réellement les situations.

Or, ce que nous visons ici s'apparente à une fracture importante entre les salariés et l'entreprise au sens large, une forme de défiance qui se développe alors que les enjeux économiques à relever sont cruciaux.

C'est une impérieuse nécessité, aussi urgente qu'importante, de résoudre cette équation. Or, l'ampleur de la fracture dont il est ici question est telle qu'on peut supposer que sa réduction ne se fera pas sans sérieusement et durablement bousculer les frontières traditionnelles des entreprises et de leur organisation, leurs codes et de leur culture et donc celle de leurs dirigeants.

Devons-nous en effet nous résoudre à ce que l'entreprise soit définitivement condamnée à n'être plus qu'un lieu de mal-être ou de souffrance ? Devons-nous en effet nous résoudre à ce que cet espace de « *vivre et agir ensemble* » soit progressivement et inéluctablement déserté des meilleurs et des plus forts, suffisamment agiles et libres pour exprimer leurs talents ailleurs et autrement, tout en laissant les autres, faibles, fragiles ou empêchés par la force des choses, face à leur mal-être ? Devons-nous en effet nous résoudre à ce que l'esprit d'entre-

prise laisse désormais la place à un improbable retour d'une lutte des classes ? Devons-nous courir le risque de voir l'entreprise devenir tristement un espace de « *contre-prendre* » qui, à force de voir chacun chercher à maximiser son profit immédiat plutôt qu'à le créer, s'assèche au point qu'il n'y ait plus rien à prendre ?

Non ! J'aime trop entreprendre pour me résigner à ce que l'entreprise n'en soit plus l'un des lieux privilégiés. J'aime trop l'esprit d'entreprise, si essentiel à l'Homme lorsqu'il peut s'y révéler à lui-même en faisant l'expérience collective du travail ou de l'œuvre, pour me résigner à l'idée qu'il se réduise à celui du contrôle, de la conformité, et de la certitude.

L'entreprise doit redécouvrir la place de l'envie, de la chair et des humeurs, du collectif et du plaisir, de la liberté et de l'audace. Elle doit bouillonner avant d'être canalisée, au risque de n'en extraire qu'un pâle bouillon, aussi fade que sans avenir. Peut-être même devrait-elle revisiter ce qu'elle estime être certains de ses fondements. Réapprendre par exemple qu'il n'y a pas de créativité sans errance et sans erreur, sans futilité et sans rire, sans échange et sans partage, sans esthétique et sans doute, sans inutilité et sans gratuité... Et qu'il est tout aussi certain qu'il n'y a ni innovation, ni progrès, ni avenir, ni survie sans créativité.

C'est à tout cela que les chapitres qui suivent tentent de s'atteler, en s'appuyant sur la même volonté simple que celle exprimée par Guillebaud : « *si le monde est devenu plus imprévisible depuis vingt ans, relevons ce défi plutôt que de nous en désoler* » (Guillebaud, 2011). Cette volonté, tournée vers le monde de l'entreprise, vise à réhabiliter cette dernière aux yeux de tous, au sens du besoin et de l'envie d'entreprendre. Cette modeste contribution, portée par la conviction et supportée par l'expérience, pour être comprise et pour offrir des opportunités concrètes aux praticiens, suppose à la fois de :

- comprendre les termes de l'équation qu'il faut résoudre c'est-à-dire comprendre dans le détail ce que sont les racines du « mal-être » dont il est ici question mais aussi les enjeux auxquels les entreprises sont confrontées ;
- poser le cadre de réflexion qui peut permettre d'affronter le défi qui en résulte et lui donner une intention ;
- identifier les valeurs qui doivent présider à l'action de façon à cerner les comportements essentiels tant pour les dirigeants que pour l'ensemble de ceux qui exercent une responsabilité opérationnelle au quotidien ;
- formuler des suggestions concrètes à la fois sur le plan des orientations à privilégier, des expérimentations à envisager et des pratiques organisationnelles, managériales et Ressources Humaines à développer.