

LIBERONS LE COUPLE !

Soirée Speed Dating : salarié présentant toutes les qualités requises (voir CV en pièce-jointe) cherche entreprise idéale : forte (pas de clé sous la porte en vue), fidèle (risque de licenciement limité), protectrice (salaire confortable), généreuse (Comité d'Entreprise influent) et sympathique (en termes d'ambiance bien évidemment)... Que demander de mieux ? Reste à faire le bon choix lorsque la fameuse soirée de rencontres aura lieu et que 7 ou 8 entreprises viendront s'asseoir en face de notre salarié pour tenter de le séduire en quelques minutes...

L'entreprise idéale dites-vous ? Et pourquoi pas l'homme ou la femme idéale ? Car, après tout, c'est à cette notion de relation amoureuse que l'on pense lorsque l'on recherche l'idéalité. C'est en tout cas ceci qui nous a sauté aux yeux immédiatement et qui dicte les premiers mots de cette réflexion. Chercher l'entreprise idéale, tenter d'en tracer les contours, c'est sans nul doute pénétrer le registre de l'intime et du subjectif, de l'affect et du sensible.

Si nous souhaitons définir une entreprise idéale pour demain, c'est d'abord et avant tout car nous vivons une crise affective avec l'entreprise d'aujourd'hui. Et comme on se prend à rêver des qualités d'une potentielle nouvelle conquête amoureuse, on s'imagine les contours d'une entreprise qui nous comprenne mieux, qui nous aime davantage. L'entreprise idéale ne ressemblera donc pas à celle du passé. Elle incarnera l'avenir et sera une entreprise réformée, plus en accord avec nos goûts, nos envies, nos besoins. Trop facile.

N'oublions pas une chose : se mettre en quête de l'entreprise idéale ne doit pas se résumer à une quête effrénée et passionnée de la perfection. Se mettre en quête de l'entreprise idéale suppose d'abord et avant tout que nous fassions le deuil de l'entreprise d'hier et d'aujourd'hui et que nous autres salariés assumions notre part de responsabilité dans l'échec de cette relation.

Ainsi, avant de poster sur le site Internet de rencontres la petite annonce qui précisera nos critères de sélection, il est absolument nécessaire de tirer les conclusions de notre échec. Car les torts sont partagés, et chacun – comprenez l'entreprise comme entité économique ainsi que les membres humains qui la constituent – doit assumer ses erreurs passées. C'est la condition préalable à l'élaboration du portrait d'une entreprise idéale.

Sans aucun doute, la crise affective que nous traversons vient d'un désaccord sur les fondements d'un projet commun: fidélité et stabilité, signes de reconnaissance et de respect mutuel ne sont plus les piliers fondateurs de la relation entreprise/salariés. A la poursuite de la croissance pour l'entreprise et ses dirigeants s'opposent aujourd'hui la menace du chômage et un stress croissant, conjugués à des objectifs souvent irréalisables pour des salariés en mal de reconnaissance. Des aspirations qui s'éloignent. Deux destinées de plus en plus incompatibles. C'est indéniablement la fin

d'une entreprise offrant à ses salariés la possibilité d'y réaliser toute leur carrière. D'où le sentiment d'une trahison pour ceux qui associaient salariat et sécurité du travail. L'impression de ne pas (plus ?) être maître de leur destin professionnel, d'être victimes de choix stratégiques et financiers qui leur échappent, crée chez les salariés un sentiment de rancœur contre une entreprise consommatrice de travail mais dorénavant destructrice d'emplois. Ces questions fondamentales sont à l'origine du malaise actuel. Nous tenterons de voir comment une entreprise nouvelle peut émerger, dans ces conditions difficiles. Mais avant cela, il convient de comprendre pourquoi la réforme de l'entreprise passe d'abord et avant tout par une reformulation du lien qu'elle entretient avec les salariés, par une *reformulation des termes de l'échange*, au sens propre du mot.

Pour cela, revenons au registre de l'affect, qui fait davantage sens. Notre certitude est que la trop forte intimité entre l'entreprise et le salarié a faussé leur relation et conduit à sa perte actuelle. L'entreprise a été et est trop présente dans nos vies et nous lui accordons une place surdimensionnée. Le désarroi et la crise de confiance actuels, et leur conséquence directe – la recherche d'un autre idéal – s'expliquent par l'image même que nous nous faisons de notre lien à l'entreprise. Nous sommes au moins aussi exigeants envers l'entreprise que l'entreprise l'est envers nous. A la productivité toujours plus grande qu'elle impose à ses salariés, ces derniers lui répondent par des revendications toujours plus grandes : de meilleurs salaires, des avantages plus importants, une sécurité inébranlable de l'emploi, et, de plus en plus, des revendications matérielles comme des garderies d'enfants, des magasins dans l'entreprise, un respect infaillible de la planète. Nous avons progressivement créé une relation de dépendance.

Prenons l'exemple tellement actuel de la question écologique. La société a littéralement et quasi-intégralement transféré sur les entreprises, sa responsabilité collective – entreprises incluses – face aux conséquences catastrophiques de son développement économique et de ses nouveaux modes de vie. Beaucoup d'entreprises se sont engouffrées dans la brèche et se sont empressées de mettre en place des programmes, des chartes, visant à réduire leurs émissions ou à compenser telle ou telle pollution par des actions concrètes de plantation d'arbres ou de traitement de l'eau. Judicieux coup « marketing » ou sincère conscience citoyenne ? Difficile à dire. Mais dans les deux cas, l'intention est la même : elle vise à satisfaire les exigences de la société (salariés, consommateurs, futures recrues...). Plus encore, notre intransigeance nous a conduits à stigmatiser les entreprises qui, faute de moyens financiers ou techniques, ne peuvent mettre en place de tels programmes.

Certes, l'entreprise a toujours été au centre de nos vies quotidiennes – c'est le lieu où nous passons la majorité de notre temps, les individus qui la constituent créent des liens d'amitié ou de compagnonnage, ils y investissent leur temps, leur énergie et leur force de réflexion. Il semble néanmoins que la fonction première de travail soit passée au second plan. Dans un monde où l'insécurité économique et sociale est croissante, les salariés s'accrochent désespérément à une entreprise qu'ils pensent toute puissante et qui aurait la capacité économique mais aussi politique de diminuer leurs angoisses, de subvenir à tous leurs besoins et d'incarner leurs valeurs.

L'entreprise a dû ainsi, sur de nombreux sujets de société, prendre le relais des institutions politiques devenues trop faibles pour subvenir aux besoins individuels. Nous nous sommes reposés sur l'entreprise, facile mais finalement faible substitut aux institutions politiques, pour combler un vide social et politique. Une tension est donc née de cette attente démesurée. Celle-ci a conduit tous les acteurs à sortir de leurs rôles. Et comme dans toute relation passionnelle ou quasi-fusionnelle, il y a des étincelles, voire des incendies. C'est ce que nous vivons en ce moment : une crise de confiance, de défiance. Le contrat psychologique – fruit d'une construction culturelle qui a été intégrée, intériorisée

par les salariés avant même qu'ils n'entrent sur le marché du travail, au sein de leur famille, à l'école ou par des croyances sociales - est rompu. Le divorce est consommé.

Ainsi, avant de réfléchir à une refonte du contrat économique ou juridique entre l'entreprise et nous, ou encore à une réforme opérationnelle et organisationnelle de l'entreprise, il est central de repenser le contrat psychologique qui lie l'entreprise aux hommes. Ce point de départ nous conduira naturellement à repenser deux autres relations : entreprise et société et, enfin, entreprise et politique.

Plus d'autonomie, plus de détachement

Rêver d'une entreprise idéale pour 2020, c'est d'abord et avant tout prôner un retour aux fondamentaux, à une relation plus simple mais sans conteste plus saine entre l'entreprise et l'homme. Il s'agit de réduire le rôle de l'entreprise dans nos vies. Et le défi n'en est que plus beau. Penser une entreprise idéale, c'est aussi penser une entreprise plus humble, peut-être plus fragile mais au moins plus sincère, une entreprise qui se concentre sur son activité économique, non sans considérer les responsabilités qu'elle a envers la société. C'est penser un contrat psychologique fondé sur la responsabilité, le sens de l'autonomie des salariés, des dirigeants et des entrepreneurs. Il ne s'agit plus de penser l'entreprise comme une entité floue animée par une force invisible mais comme un groupe d'hommes et de femmes responsables en tant que personnes de leur action et des conséquences qu'elle peut avoir. L'entreprise idéale serait dès lors une entreprise humaine, c'est-à-dire une entreprise ayant une identité et un caractère définis par ceux qui la composent et la dirigent. Le salut de notre société ne passera pas par une entreprise omniprésente ou omnipotente, mais par des entreprises conscientes de leurs limites et plus critiques envers elles-mêmes. Chaque homme et femme doit de son côté apprendre à relativiser le rôle de l'entreprise, à ne pas attendre d'elle monts et merveilles. Libérons le couple homme-entreprise et prenons nos responsabilités !

Ce postulat posé, il convient d'envisager le rapport contractuel entre l'entreprise et ses salariés. La relation d'exclusivité qui liait les salariés à leur entreprise s'effrite peu à peu. Dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrues, les entreprises ont effet recours à la flexibilisation du travail, provoquant ainsi l'émergence de contrats de travail jugés atypiques, voire précaires (CDD, temps partiels, etc.). Ainsi, de plus en plus de personnes travaillent pour une entreprise sans pour autant en être salariées. Aujourd'hui, ces contrats sont de plus en plus courants et pourraient, dans les années à venir, se normaliser. Des travailleurs indépendants se substitueraient alors de plus en plus aux salariés « classiques ». Devant une telle évolution, il est essentiel de proposer une organisation du travail qui, d'une part, ne fasse pas rimer indépendance avec précarité, mais qui d'autre part, préserve la compétitivité de l'entreprise au plan économique. Car notre idée est que dans le contexte actuel et dans celui de demain – encore plus global et concurrentiel – la flexibilité est essentielle à la survie économique de l'entreprise. Il ne faut pour autant pas la diaboliser. Au contraire, la flexibilité doit susciter l'autonomie et appeler à la responsabilité de chacun. Des hommes et des femmes plus responsables, plus autonomes dans leur travail sont plus en phase avec l'entreprise telle que nous l'entendons.

Cependant, cette tendance structurelle ne doit en aucun cas se traduire par un asservissement de l'homme aux besoins de l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise de 2020 ne doit pas être celle qui utilise les travailleurs comme elle l'entend, qui maintient un lien de dépendance économique entre elle et les employés, sans leur offrir en échange un planning ou un emploi du temps qui leur permettent une diversification de leur source de revenus, et un accomplissement de leur projet

personnel en dehors de l'entreprise. Le danger pour l'entreprise serait en effet de demander à ses salariés d'être plus adaptables, plus réactifs au changement – donc de faire des efforts – sans, en contrepartie, les aider à se réaliser pleinement dans et en dehors de leur travail. L'entreprise idéale ne peut pas fragiliser le salarié d'un côté, sans parallèlement, lui donner la possibilité d'organiser son temps et de réaliser son projet personnel.

Si la flexibilité va de pair avec l'idée d'une réduction de la place de l'entreprise dans nos vies, il faut qu'elle fonctionne dans les deux sens. C'est pourquoi nous suggérons l'idée d'une *flexibilité partagée* entre l'entreprise et ses salariés. L'entreprise doit aussi se montrer malléable et adaptable : les employés, n'étant plus liés indéfectiblement à leur entreprise, développent un mode de vie que l'entreprise de 2020 doit également prendre en compte si elle entend rester compétitive. La flexibilisation du travail permet la compétitivité tant qu'elle se conjugue avec une organisation du travail propice à la productivité des employés et donc à un cadre de travail et de vie que les travailleurs acceptent voire choisissent. Ainsi, une nouvelle organisation du travail doit coïncider avec un nouveau mode de management. Un management de la responsabilité et de l'autonomie doit être mis en place afin de permettre aux employés et travailleurs d'allier l'accomplissement du projet de l'entreprise à la réalisation de leur projet personnel. Une réelle réorganisation du temps est nécessaire.

Si les entreprises parviennent à favoriser l'autonomie et la responsabilité des salariés tout en se montrant elles-mêmes flexibles, elles favoriseront des comportements et évolutions qui serviront non seulement leurs intérêts mais aussi ceux des individus.

La condition *sine qua non* à l'instauration de la *flexibilité partagée* résiderait dans la revitalisation du dialogue social, sous une forme moderne, sereine et constructive. Il s'agirait d'institutionnaliser, au sein des entreprises, l'idée de *négociation du temps*. La responsabilisation de tous les acteurs, à tous les niveaux de la vie de l'entreprise, serait accrue. Nous suggérons donc la mise en place de groupes de négociation, axés non pas sur des revendications salariales ou matérielles, mais sur des discussions propres à l'organisation spatio-temporelle du travail. L'entreprise de demain doit apprendre à gérer une population mobile et des contrats nouveaux. Notre idée est de faire de l'entreprise et de ses salariés un couple plus libre qu'il ne l'a été. Il s'agirait par exemple de faciliter la mise en suspens des contrats de travail, avec en ligne de mire une meilleure gestion du parcours de chacun. Alors qu'aujourd'hui, les suspensions de contrats sont souvent stigmatisées et remises en question, un changement dans les mentalités des salariés et des managers permettrait d'encourager les projets individuels (création d'entreprise, congés sabbatiques, formation continue), tout en les légitimant.

Les jalons d'une relation plus sereine sont désormais esquissés. Nous y voyons un peu plus clair. L'entreprise et les hommes qui la composent peuvent dès lors envisager leur rôle envers la société qui les entoure, et dont ils font bel et bien partie.

Plus de savoir, plus d'engagement économique

La quête d'une entreprise idéale passe inévitablement par une redéfinition du lien que l'entreprise doit entretenir avec la société. Quel rôle souhaitons-nous donner aux entreprises dans la société de demain ? Ces dernières années, les entreprises ont souvent été considérées comme des substituts à des institutions politiques ou étatiques trop faibles pour remplir leur mission originale. Nous avons transféré la responsabilité sociale de notre Etat, de nos politiques, sur des acteurs que nous

jugions plus solides : les entreprises. Beaucoup de théories – comme la fameuse notion de *triple bottom line* définie par Elkington en 1999 – ont dès lors stipulé que la performance d'une entreprise devait s'apprécier dans les domaines économique, social et environnemental ; ces théories ont façonné notre image de l'entreprise et les prérogatives que nous lui attribuons. Elles ont néanmoins trouvé leurs limites : dans les faits, les pratiques demeurent souvent inchangées et les résultats effectifs décevants. Nous estimons qu'il est déraisonnable d'attendre des entreprises qu'elles prennent en charge l'intérêt collectif, d'autant plus lorsque cela est contradictoire avec leur intérêt économique et donc, leur survie. Nous l'avons dit, nous nous risquons à des désillusions gigantesques en attendant de l'entreprise qu'elle mette fin aux maux les plus profonds de notre société. Ce n'est pas le rôle de l'entreprise. L'entreprise est cependant un acteur au cœur de la société et elle ne peut faire l'impasse sur sa responsabilité. C'est pourquoi nous voulons aller plus loin et proposer quelques idées qui soient applicables à toutes les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité ou leur taille.

Notre sentiment est que chaque entreprise a une *responsabilité économique* envers la société et que c'est en assumant cette responsabilité que chacune jouera pleinement son rôle *dans* et *pour* la société. L'idée de *responsabilité économique* est forte car elle associe deux termes que nous avons tendance à juger incompatibles. A la noblesse du terme responsabilité, nous opposons en effet régulièrement l'égoïsme et l'individualisme de l'économie et de ses dérives.

Voici ce que nous proposons : « Faisons jouer l'entreprise à son poste de prédilection », Concentrons-nous sur ses forces et capacités premières – économiques – et responsabilisons-la en conséquence. La responsabilité et l'économie sont parfaitement associables : profitons-en !

Comment cette responsabilité économique pourrait-elle se traduire concrètement ? Deux aspects nous ont particulièrement intéressés. Ils tournent tous les deux autour de l'idée de savoir.

La première responsabilité économique de l'entreprise est sans conteste la formation. Le récent tollé provoqué par le volet de la loi sur l'autonomie des universités dédié à un renforcement du lien entre les entreprises et les universités a confirmé le sentiment de malaise ambiant et de défiance évoqué plus haut. L'entreprise et ceux qui y évolueront dans un futur proche se regardent souvent avec suspicion et méfiance. S'il est évident que l'éducation des enfants et des jeunes ne doit pas être dictée par les besoins immédiats des entreprises, la variable « métier » ne peut pas être totalement exclue de la formation, notamment dans le second et le troisième cycles. C'est pourquoi nous considérons l'implication des entreprises dans la formation des adultes de demain comme une variable centrale. Les hommes sont la richesse des entreprises, leur force de différenciation première, devant les capitaux et la maîtrise technique. Or dans les faits, la formation à l'intérieur de l'entreprise (formation professionnelle continue) comme à l'extérieur (relations entreprises/clients) reste une variable stratégique peu ou mal exploitée.

L'entreprise de 2020 doit être une entreprise consciente de son savoir, capable de le créer, de le développer et de le partager. Elle doit être capable de transmettre ses expériences et de les faire vivre aux jeunes, aux étudiants, aux salariés de demain. Pour cela, une première initiative nous vient à l'esprit. On pourrait imaginer la mise en place, comme dans certains pays anglo-saxons, des *Summer Internships*. Ces cessions, exigeantes mais très enrichissantes, sont une expérience formidable pour découvrir les différents métiers et services qui existent au sein d'une entreprise, mais aussi pour s'imprégner de son ambiance et de son mode de fonctionnement.

L'entreprise n'a nullement vocation à relever à elle seule le défi éducatif de nos sociétés actuelles. Elle n'en a ni les compétences ni la légitimité. Elle peut néanmoins y jouer un rôle

fondamental, en créant chez les individus qu'elle accueille – de tous âges et de tous horizons –, une aspiration à l'ouverture et à l'autonomie, et en fondant les bases d'une nouvelle relation avec l'Ecole. Favoriser l'insertion des jeunes, la professionnalisation par l'apprentissage ou encore la formation continue des salariés sont autant d'initiatives très encourageantes. Pour aller plus loin encore, l'entreprise doit améliorer ses compétences pédagogiques en s'ouvrant aux enseignants. L'entreprise et l'Ecole doivent s'allier dans un projet de formation permanente : l'école, en intégrant à ses programmes des cours de culture générale, perçue ici comme capacité à porter un regard critique sur le réel, mais aussi comme aptitude à évoluer et à s'adapter, permettrait à chacun de développer des capacités essentielles au *bien-vivre professionnel*. Il appartiendrait ensuite à l'entreprise d' « apprendre un métier » à ses employés.

Au plan macroéconomique, la *responsabilité économique* de l'entreprise de demain est de créer un réseau de connaissances et d'entretenir des liens de partage d'intérêts avec ses partenaires. Cette idée découle d'une réalité : les entreprises font face à la nécessité d'adapter en permanence leur fonctionnement, leurs métiers, leur organisation ou leur culture à de nouvelles opportunités de croissance et de profits, ou à des technologies en renouvellement permanent. Face à une concurrence et une instabilité accrues, elles ont également besoin de pouvoir se reposer sur certains acquis.

Tracer les contours de ce nouveau périmètre d'activité, c'est admettre que l'entreprise de demain doit savoir tirer partie de toutes les compétences et de tous les savoirs qui sont à sa disposition pour exister et innover. Cela nécessite de penser de nouveaux cadres managériaux et contractuels, favorisant la souplesse des relations entre partenaires, tout en respectant le principe de solidarité des acteurs en présence. Créer un tel schéma industriel ne peut se faire sans repenser la logique financière. Nous n'en débattons pas ici. Cette nouvelle structure économique et industrielle serait sans nul doute complexe, et pourrait nous laisser perplexe si nous n'envisagions pas la capacité d'adaptation de l'entreprise comme l'enjeu primordial de demain. Etre apte à changer est l'une des clés essentielles au succès de l'entreprise. Nous vivons dans un monde où l'interdépendance économique n'est pas toujours perçue de façon positive. Néanmoins, cette interdépendance favorise, en grande partie grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, la création d'un réseau de connaissances échangeables, et de liens de partages d'intérêts avec d'autres industriels ou d'autres parties prenantes à l'activité économique, qu'il s'agisse d'organismes publics ou privés. Renforcer les synergies, les forces et les équilibres de l'environnement économique, au sein de tissus d'entreprises liées entre elle, est l'un des moyens que les entreprises pourraient adopter afin d'optimiser leur stratégie d'innovation et de changement ; l'interdépendance lie irrémédiablement l'entreprise à son environnement mais elle limite sa dépendance économique, son isolement. La connaissance la rendant libre ! En outre, le renforcement de partenariats apparaît comme le moyen de contrôler les marchés et leurs évolutions, notamment grâce à une plus grande transparence et en créant de véritables zones de contrôle. Créer un environnement dynamique, innovant et propice à l'emploi, régulé par des normes mais aussi des valeurs partagées par des entreprises aux ambitions communes, est de la responsabilité des entreprises.

Plus de règles, plus de ciment

L'entreprise telle que nous l'avons décrite est une entreprise que nous voulons responsable de ses actes. Comme l'a écrit Pascal, être responsable, c'est assumer le pouvoir qui est le sien. C'est assumer *tout* le pouvoir qui est le sien. L'entreprise a un pouvoir économique qu'elle doit mettre au service de l'homme et de la société, dans des circonstances bien définies. Dans cette optique, il est

essentiel que les institutions politiques assument elles aussi leurs rôles. L'entreprise de 2020 est une entreprise qui s'inscrit dans un cadre institutionnel fort, équilibré et apte à répondre aux besoins de la population, en matière sociale, éducative ou de santé. Ce que nous avons proposé jusqu'à maintenant ne sera rendu possible que si l'entreprise est un maillon d'un système équilibré, dans lequel chacun, de l'individu aux détenteurs du pouvoir politique, assume les responsabilités qui sont les siennes. Nous l'avons dit : dans un pays capitaliste, le but d'une entreprise est, qu'on le veuille ou non, de créer de la richesse. Si cela passe par des créations d'emplois, tant mieux. Mais c'est à nous – et en particulier à l'Etat et à la politique – de trouver les moyens pour que quête du profit rime avec création d'emplois.

Un premier levier d'action est indispensable. Il faut des politiques fortes pour encadrer l'entreprise. Reprenons l'exemple de l'environnement, déjà évoqué. Imposer de manière ferme des mesures anti-pollution est fondamental et est de la responsabilité de l'Etat. Evidemment, une compagnie aérienne ne pourra pas être sanctionnée pour la pollution engendrée par ses avions. Cela reviendrait à lui reprocher de faire son travail. En revanche, elle doit être tenue de travailler avec les entreprises appartenant à son tissu industriel (constructeurs par exemple), pour trouver des solutions d'avenir, financer des programmes de recherche, tester des innovations. De même, elle sera récompensée si elle fait évoluer son discours, sa communication, notamment par le biais de la formation.

Un symbole pourrait parfaitement illustrer ce nouvel état d'esprit : l'instauration d'un nouveau *diplôme* de l'entreprise. Pourquoi en effet ne pas imaginer des récompenses symboliques pour les entreprises qui agiraient favorablement en faveur des hommes et de la société ? Il s'agirait d'évaluer les performances économiques des entreprises, en prenant en compte les efforts réalisés en matière de dialogue social et leur implication dans des programmes de formation ou d'innovation. Les entreprises qui parrainent d'autres entreprises – souvent de taille plus modeste – et les aident à se développer, à la fois économiquement mais aussi d'un point de vue fonctionnel et logistique, pourraient se voir attribuer des mentions chaque année. Ces diplômes seraient également décernés sur la base du savoir global de l'entreprise.

Construire des entreprises responsables suppose aussi de redéfinir le cadre juridique dans lequel ces dernières évoluent au quotidien. Il serait ainsi envisageable de considérer la responsabilité pénale de l'entreprise. Certains évoquaient il y a une quinzaine d'années l'idée de *peine de mort* de l'entreprise. L'idée peut sembler farfelue mais elle est à la hauteur de l'ambition que l'on se doit d'avoir pour l'entreprise de demain. Une entreprise qui, régulièrement, ne respecte pas les règles, et qui nuit à son environnement et à la société, doit pouvoir être définitivement fermée. Une telle idée s'inscrit d'ailleurs dans notre projet : elle inciterait en effet l'ensemble des hommes et femmes de l'entreprise à prendre conscience, comme individus et comme collectif, de leur responsabilité. Ceci pose également les bases d'une concurrence plus saine, car mieux encadrée.

Toute la complexité du sujet traité réside dans la nécessité de l'analyser sans cesse à deux niveaux : niveau microéconomique et niveau macroéconomique. Car si l'entreprise doit être envisagée comme une entité ayant une activité et un fonctionnement quotidiens, il ne faut pas perdre de vue qu'elle est aussi une composante d'un tout économique. Ces deux niveaux rentrent en confrontation et complexifient les possibilités de compromis entre le bien de l'entreprise et l'intérêt collectif. Ce qui peut être positif au niveau microéconomique ne l'est pas forcément au niveau macroéconomique et vice-versa. Trouver un mélange subtil entre la survie de l'entreprise, l'amélioration de son fonctionnement quotidien et le bien être collectif passe par le renforcement de la politique active, la

simplification de la législation, l'aménagement d'aides, qui favorisent l'esprit et la conscience entrepreneuriales dont toute société a besoin.

« A quoi bon chercher l'entreprise idéale ? », s'interroge l'éternel pessimiste. Notre réponse est simple : car, au même titre que la famille, l'entreprise restera un lieu où nous passerons du temps et nous ne pouvons faire l'économie de ne pas nous y sentir bien. Car l'entreprise est ce qui fait avancer économiquement nos sociétés et nous permet de vivre mieux, par les progrès qu'elle engendre et les richesses qu'elle produit. 2020, c'est demain. Pourtant, notre marge de manœuvre, notre fenêtre d'action, sont immenses. Au moins pour initier quelque chose. C'est pourquoi nous avons voulu apporter un regard ambitieux sur cet avenir. Ambitieux et donc exigeant à l'égard de l'entreprise mais aussi et surtout à l'égard de ceux qui la composent. Le changement de l'entreprise se fera avec un changement de mentalité des femmes et hommes qui la constituent ou ne se fera pas. Notre responsabilité est énorme. Il faut s'affranchir, se libérer d'une dépendance affective pour refonder le contrat psychologique qui nous lie à l'entreprise.

Un clin d'œil aux dirigeants d'aujourd'hui et de demain : il leur appartient d'apprendre et de transmettre des valeurs : outre les compétences techniques acquises lors de leur formation, les dirigeants d'entreprise de 2020 doivent être les garants d'un état d'esprit. Les idées d'humilité, de doute, et de remise en question sont en ce sens fondamentales et doivent être diffusées par les entrepreneurs. L'ambition de transmettre une compétence, un savoir, doit être aussi importante pour le dirigeant que celle de satisfaire des actionnaires. Cette ambition est d'ailleurs parfaitement compatible avec les objectifs propres à chaque entreprise. Transmettre, et à terme, léguer, un savoir-faire et un savoir-être ne sont-ils pas des conditions essentielles à la pérennité économique d'une entreprise ?