

L'entreprise, forme sociale en devenir

Par Dominique Fauconnier

Libre opinion, parue dans la Revue Ethique des Affaires, janvier 1995

Nous sommes actuellement pris au piège du divorce entre l'économique et le social. Ce que le plein emploi nous donnait nous est repris par notre propre efficacité puisque nous pouvons offrir les produits et les services que nous demande le marché à l'aide de moins de ressources et notamment de moins de personnes.

Nous nous sommes identifiés à notre rôle dans l'entreprise, nous avons imaginé puis construit notre avenir dans ce contexte, nous nous sommes liés d'amitié avec nos pairs. Notre vie avait un sens et nous pouvions orienter nos enfants vers des études qui leur ouvriraient un accès à cette réalité.

Et puis, se cachant derrière quelques aléas économiques, est discrètement apparu le chômage. Au fil des ans il s'est installé dans notre vie, il a touché nos proches et se développant encore il a généré l'exclusion dont nous commençons à peine à découvrir avec effroi les effets dans quelques unes de nos banlieues.

Si nous prolongeons mentalement le mouvement, pourraient apparaître autour de nous une misère humaine équivalente à celle du quart monde, des entreprises minées par l'incertitude de leurs dirigeants et par l'inquiétude de leurs salariés; le tout créant un sentiment général d'impuissance et de doute quant à la pertinence de nos valeurs. Nous serions ainsi touchés au coeur même de notre identité collective.

Par ailleurs les liens sociaux que nous avons tissés le sont dans le contexte d'une région du monde alors que les liens économiques sont planétaires. Nous ne résisterons pas longtemps aux formidables pressions des économies concurrentes si nous ne retrouvons pas rapidement une forte cohésion sociale.

L'avenir de nos entreprises et celui de notre société dépendent peut être ainsi d'une même volonté, celle de recréer le lien social à partir des réalités que nous vivons aujourd'hui.

La question se pose alors de manière pratique : Comment pourrions-nous créer du lien social, et quel rôle pourraient jouer les entreprises ?

Je vous propose de tenter quelques pas dans cette direction et de tracer un chemin qui, en toute subjectivité, me paraît accessible.

Le premier pas est lié à vous, à vous parce que vous êtes là et que vous me lisez. Comment pourrais-je parler de lien social si je ne sais pas découvrir avec qui j'échange des écrits ou des paroles, des idées, des convictions ou des émotions; si je ne sais pas partager, ne serait-ce que quelques instants, une même vision de la réalité ?

Les concepts ne suffisent pas, ils ont besoin d'un peu de chair autour d'eux. La chair du lien social ne peut se créer qu'à partir de personnes qui se reconnaissent et pour qui dire "Nous" a un sens concret.

Une difficulté surgit immédiatement car cette chair est fluctuante, instable, presque insaisissable. Qui sommes-nous ? Quelle est notre identité ? Nous pouvons, chacun de nous, nous identifier indifféremment à notre état civil, à notre région, à notre pays, à nos valeurs ou encore aux actions que nous menons. Nous sommes comme des comédiens nous identifiant à un rôle, à une pièce. Mais qui sont vraiment les comédiens ?

Le deuxième pas que je vous propose se situe dans le prolongement du premier. Une identité peut être le résultat d'une quête commune. Un ami m'a rappelé l'étymologie du mot conquête, Cum-Queste, la quête avec. Peut-être devrions-nous repartir à la conquête de notre identité en nous posant collectivement des questions telles que "Qui sommes-nous ?"," Que voulons-nous ?" ou "De quel avenir sommes-nous porteurs ?" A l'image de ce jeune moine cistercien qui demandait à son ancien : "Qu'est-ce qu'un moine ?" Et qui s'entendit répondre : "Est moine celui qui chaque jour se pose la question : qu'est-ce qu'un moine ?"

Le troisième pas nous invite à l'action. J'ai expérimenté la pratique de cette nature de questions avec différents publics. Avec des personnes en recherche d'emploi la question était : "Quelles sont mes contraintes et quelles sont mes aspirations ?" Avec des employés de banque le thème était : "Comment réinventer mon métier ?" Avec un groupe de jeunes dirigeants nous nous sommes posé la question "De quel métier suis-je porteur ?" en distinguant le métier du dirigeant de celui de son entreprise.

La première règle que je propose est d'exclure tout débat d'idées car, évitant le choc des réponses, cela favorise l'écoute des subjectivités individuelles. La deuxième est de choisir un thème de travail se situant

au centre de gravité des préoccupations des personnes présentes. Curieusement le comportement des personnes change très rapidement, dès la 2^e ou 3^e séance. Le regard porté sur les situations ou sur les événements n'est plus le même. Des liens se créent, des horizons s'ouvrent, les doutes deviennent source d'innovations.

Je retire de ces expériences la conviction que la création d'un lien social reposant sur l'écoute attentive d'autrui est possible. Très légère dans sa mise en oeuvre et correspondant probablement à un fond culturel encore intact - le plaisir de découvrir et de partager - cette approche me semble généralisable.

A partir de là, un nouveau paysage s'ouvre à nous. Nous sommes sensibles, paraît-il, aux préséances, mais nous sommes également un peuple créatif. Il est donc possible que nous rebasculions du plaisir de classer au plaisir de créer. Nous pourrions disposer, sous la surface de nos représentations du monde, d'un formidable levier d'action sociale et d'une énergie à peine imaginable.

Pour en prendre une mesure nous pouvons jeter un regard sur notre passé. Au Moyen Age, et plus précisément à la fin du XII^e siècle, nous sommes passés d'une société rurale avec ses châteaux forts et ses monastères à une société citadine. Georges Duby écrit "En ce temps, les hommes ont peine à se figurer les manières de vivre de leurs grands pères". Jean Gimpel parle de la révolution industrielle du Moyen Age. Nous avons fait de tels progrès dans les techniques que nous avons libéré des quantités de personnes de l'obligation de travailler la terre. Mais avant que ces personnes se retrouvent citadines, elles ont souvent erré de ville en ville. Ces personnes étaient souvent des sans emploi, des chômeurs.

Au début de ce mouvement les villes existaient à peine. Elles se sont développées aux carrefours des voies de communication de l'époque, à partir de la circulation des hommes et des marchandises, résorbant ainsi les énergies humaines devenues disponibles.

Nous avons construit à grands frais les symboles nécessaires à cette formidable métamorphose de notre société : les Cathédrales. Elles nous ont aidé à changer de monde et sont restées dans nos paysages comme les témoins d'une époque.

Pour l'instant nous en sommes encore à essayer de protéger ce que nous avons créé grâce la ville. Nous en sommes encore à vouloir que chacun ait un emploi car nous avons associé emploi et citoyenneté. C'est comme si nos ancêtres s'étaient évertués à rester dans les campagnes. Non, ils ont su réinventer la ville, le commerce, l'université, une nouvelle manière de

construire. Pourquoi ne saurions-nous en faire autant ? Ils l'ont fait, à l'époque, en s'élançant vers l'Avenir, ils ont profité des incertitudes de leur temps pour trouver un passage à l'esprit de liberté et de création qui nous anime encore.

Pourquoi nous laisserions-nous envahir par le doute alors que nous savons innover ? Ne l'avons nous encore démontré il y a quelques deux cents ans en inventant les Droits de l'Homme ? Peut être avons nous besoin d'une pression suffisante pour que nos énergies se démultiplient et créent l'enthousiasme créatif dont nous sommes capables.

Aujourd'hui, l'entreprise est notre principal terrain de création de richesses. Le chômage est le symptôme d'un dysfonctionnement, celui de notre difficulté à inventer notre avenir. Nous devons trouver de nouveaux lieux, de nouveaux rythmes nous permettant de continuer à vivre en société. Comme nous l'avons fait en inventant la ville médiévale nous devons inventer une nouvelle cité et une nouvelle forme de citoyenneté.

De nouveau se pose la question de l'accès à cet avenir : " Comment nous y prendre ?"

A mon avis, en revenant à la source de l'esprit d'entreprise. Un entrepreneur est une personne capable d'observer une situation, d'en imaginer une projection dans l'avenir, d'en évaluer les risques et en fin de compte capable de s'engager. C'est bien cette prise de risque qui justifie la rémunération et la reconnaissance sociale dont l'entrepreneur est l'objet dans l'imaginaire social. Nous sommes à des lieues de la gestion optimisée d'un capital acquis, à des lieues de la minimisation des risques et à des lieues de la gestion des entreprises par la seule réduction des coûts.

Or quels sont les terrains que des entrepreneurs devraient défricher pour le bien de la communauté ? J'en vois un, qui me paraît central : Celui de la réinvention de l'entreprise en tant que forme sociale.

Au delà des richesses qu'elles créent, les entreprises socialisent les personnes par la réalisation d'oeuvres communes or il n'y a rien de tel pour créer des liens entre les hommes. A ce titre elles sont des lieux privilégiés de création du lien social.

L'entreprise n'est par ailleurs plus territoriale. La technologie nous affranchit des limites spatiales. Nos entreprises ont acquis le don d'ubiquité. Elles sont liées les unes aux autres par une infinité de liens et les personnes qui y travaillent peuvent passer leurs frontières. Ce sont les réseaux qui aujourd'hui gouvernent le monde, les réseaux technologiques comme les réseaux organisationnels ou humains. Y

circulent des informations mais également des émotions, de l'énergie. Nous sommes porteurs d'un monde nouveau et l'entreprise peut en être l'une des sources. Son intérêt est d'en encourager la naissance en s'ouvrant au dialogue avec les différents réseaux qui la traversent déjà de part en part.

Cela sous-entend que les entreprises stimulent l'autonomie des personnes comme nous avons autrefois favorisé leurs libres déplacements.

Cela sous-entend qu'en prolongeant leurs efforts de rationalisation économique et de développement technologique les entreprises cherchent à s'intégrer plus consciemment dans leur environnement social. Leur solidité interne en dépend et en dépendra de plus en plus. En un mot qu'elles deviennent plus citoyennes en se faisant reconnaître comme partenaires potentiels par les autres acteurs de la Cité. Pourquoi, par exemple, ne tirent-elles pas encore parti, ou si peu, des formidables besoins sociaux insatisfaits actuels ?

Il n'y a aucune raison pour que l'entreprise s'évertue à rester inconsciente d'elle-même et de ses devoirs sauf à croire que l'obscurantisme est un bon outil de gestion des hommes.

Cela sous-entend enfin qu'elles tissent des liens culturels avec les peuples avec qui elles commercent.

C'est à partir des profondes différences culturelles existant entre les civilisations de la planète que nous construirons une nouvelle citoyenneté digne de ce nom.

Pour conclure je dirais que nous pourrions recréer du lien social, en tous lieux et notamment en entreprise, en multipliant les moments pendant lesquels nous nous reconnâtrions en partageant nos interrogations, des moments pendant lesquels l'incertaine et fugace conquête de nos identités communes nous aiderait à tisser et à retisser l'infini complexité des liens qui peuvent nous unir.

De nouveaux réseaux pourraient naître ainsi, reliant de nouvelles personnes aux multiples courants qui traversent aujourd'hui la Cité. L'une des conséquences de cette oxygénation pourrait s'appeler de l'innovation.

Et nous pourrions laisser jaillir de nous autant d'innovations que de bourgeons au printemps.

Cela ne tient qu'à nous.

dominique Fauconnier
Septembre 1994