

**SPERA TEMPORIS**  
**Construire le futur pour éclairer et espérer le présent**

« Les choses futures et passées ne sont point, et à proprement parler on ne saurait dire qu'il y ait trois temps, le passé, présent et le futur : mais peut-être on pourrait dire avec vérité qu'il y a trois temps, le présent des choses passées, le présent des choses présentes, et le présent des choses futures.

Car je trouve dans l'esprit ces trois choses que je ne trouve nulle part ailleurs : un souvenir des choses passées, une attention présente des choses présentes, et une attente présente des choses futures »

Saint Augustin

« Je m'intéresse à l'avenir parce que c'est là que j'ai décidé de passer le restant de mes jours »  
Woody Allen

### **Les contraintes du pouvoir économique**

De tout temps des hommes ont eu des intuitions et de l'énergie pour transposer leurs représentations du monde dans la réalité et créer ainsi des activités économiques. De tout temps aussi des hommes ont cherché des leaders pour les conduire dans un monde où le pouvoir économique présente des spécificités propres, résultant de la confrontation à un marché, à des clients et à l'obligation de rentabilité.

Du fait de la mondialisation, des changements économiques, des exigences des actionnaires et des clients, les dirigeants doivent renouveler leur vision pour le futur afin de répondre à une impérieuse nécessité d'innovation et de création de valeur. Avec en toile de fond, une société française qui globalement ne mesure pas ce qu'apportent ses dirigeants et ses entreprises et un discours assez désenchanté sur le travail.

### **Les enjeux à l'horizon 2020<sup>1</sup>**

Les évolutions tant sociétales, économiques que démographiques des quinze prochaines années obligent les dirigeants à renouveler leur vision des enjeux futurs, ceux-ci portent notamment sur les thèmes suivants :

- la place que les collaborateurs donneront au travail et la façon dont ils investiront l'entreprise.
- celle à donner et que voudront ou ne voudront pas prendre les femmes et les seniors.
- l'exigence d'innovation et de R&D corrélée au marché qui permettra de faire la différence avec la Chine, l'Inde et les pays émergents
- la nécessité de mettre en œuvre la notion de « durable » sur le plan économique et humain. Et, ceci pour des raisons de rentabilité, liées au coût des problèmes de santé au travail qui affectent aussi bien les dépenses de prévoyance que le fonctionnement même des entreprises.
- enfin, la nécessité de réfléchir à un nouveau positionnement de la notion d'entreprise du fait de la redéfinition de ses frontières, des parties-prenantes et de son image dans la société .

Tous ces facteurs montrent que l'essentiel des interrogations portent sur les aspects humains du travail et leurs possibles évolutions.

Notre étude nous a montré que les dirigeants les moins inquiets par rapport à cette problématique étaient ceux qui pouvaient et avaient comme désir d'assurer une carrière à leurs collaborateurs et

---

<sup>1</sup> Entretiens avec 20 Dirigeants français et avec des membres de Comités exécutifs et des Conseillers de Dirigeants

étaient en phase avec l'Histoire : celle de l'entreprise qu'ils dirigent, celle de leurs collaborateurs et aussi leur propre histoire. Ceci sans être dupe des réalités et des enjeux. La pérennité des entreprises se joue dans ces temps humains.

Au moment de notre étude, des dirigeants confrontés à des pressions très fortes de leur conseil d'administration, ont résumé la finalité de leur fonction à cette formule : « ***l'objet social c'est le résultat.*** ».

### **Une mutation de la notion d'objet social**

De nombreuses entreprises réalisent une part conséquente de leurs résultats sur leurs seules opérations financières et non seulement sur les activités définies dans leur objet social.

Du fait de ces changements économiques majeurs, un dirigeant c'est aussi quelqu'un qui a changé, mais c'est toujours un homme qui a une volonté de faire, une obligation de résultat, un désir de durer.

Diriger c'est décider. Pour diriger il s'appuie sur des collaborateurs. Ces mêmes collaborateurs ont besoin de l'entreprise. Les pressions économiques ont accentué la « dépersonnalisation » du travail et le doute des collaborateurs.

### **La nécessité de nouveaux outils d'anticipation**

Les dirigeants français utilisent encore assez peu la prospective participative et l'anticipation. Ceci pour des raisons culturelles et du fait de leur formation initiale.

Aucune de nos organisations de travail ne pourrait se développer et surtout durer si autre chose que le travail ne liait les hommes entre eux. Lorsque l'on parle d'esprit d'équipe, de conscience professionnelle, d'attention à apporter aux outils de production, de désir de faire et **d'aspiration à une vie professionnelle signifiante** on parle d'intelligence et de projet collectif.

C'est la qualité de la structure mentale du dirigeant et la façon dont il la déploie dans l'entreprise (et donc sur ses collaborateurs) qui est stratégique. **C'est la vision d'un homme, sa traduction dans une réalité économique et dans une organisation et face à des clients qui fait que le travail des hommes va être possible, nécessaire et peut-être porteur de sens.**

Les dirigeants et leurs collaborateurs travaillent dans une même entité économique mais le positionnement est d'une altérité radicale. Nous avons deux modes de fonctionnement psychologiques qui doivent trouver des « terrains » de production, de résultat avec des logiques différentes.

Pour un dirigeant, l'entreprise prime toujours sur les collaborateurs au sens où c'est l'institution et le résultat qui priment sur les individus. Le fonctionnement psychique de l'entreprise se joue entre le désir de résultat du dirigeant et la place que peuvent prendre ou ne pas prendre les collaborateurs.

Du fait de la violence inhérente au pouvoir, la dimension éthique des relations en entreprise est toujours fragile. La dimension humaine est toujours subordonnée à la situation économique et à la structure mentale et éthique du dirigeant.

Ce ne sont pas ce qu'on appelle « les qualités humaines » d'un dirigeant qui font que l'entreprise fonctionne ou ne fonctionne pas, mais cette alchimie entre la connaissance qu'il a des structures, des processus et des besoins des clients. Les limites à l'instrumentalisation de l'autre, que le dirigeant se donne et qui sont posées font que la vie en entreprise peut être vivable ou pas. **La très grande majorité des dirigeants sait très bien se poser des limites et le souci de l'autre est très souvent présent.**

### **Construire la relation collaborateur-entreprise du futur**

Un dirigeant projette toujours sa structure psychique sur l'organisation et ses collaborateurs se cadrent et agissent au regard de celle-ci. Une place créative est possible. La meilleure prise en compte et la valorisation des collaborateurs ne pourra se faire que par le développement de nouvelles intelligences collectives. **L'objectif en est la création de richesse** qui se fait aussi par et avec des

êtres humains. Si cet objectif n'est pas atteint l'entreprise n'a pas de raison d'être. Les démarches prospectives validées au Lipsor permettent d'encourager et de créer des synergies collectives créatrices de valeur tout en préservant l'humain.

### **Etre acteur dans un monde en mutation**

Le pouvoir est rarement absolu, **un être humain quelque soit sa place au travail peut être acteur de sa vie. L'autorité peut être créatrice de possibles** pour ceux qui ont à exécuter des tâches.

La dissymétrie des places, inhérente à la structure de l'entreprise peut permettre un jeu des acteurs ou chacun peut trouver du sens et tenter de se réaliser. Si l'entreprise ne peut jamais « tout » pour les collaborateurs qui y travaillent et n'est jamais « rien » non plus, pour ces mêmes collaborateurs, le travail peut être un lieu de réalisation de soi, pour soi et pour les autres. Entre *Les lendemains qui chantent* et *L'horreur économique*, des intelligences collectives sont à créer, en alliant toutes les parties prenantes, pour trouver un faire-du résultat et un vivre-ensemble qui soit humainement tenable

### **La prospective clinique outil de réponse**

Selon la prospective clinique, les phénomènes sociaux ne peuvent être appréhendés "totalement" que si l'on y intègre la façon dont les individus les vivent, se les représentent, les assimilent et contribuent à les reproduire. Elle se veut à l'écoute du sujet, proche du réel dans ses registres affectif et existentiel, attentive aux enjeux inconscients individuels et collectifs.

Elle s'intéresse aux phénomènes sociaux et institutionnels dans leurs dimensions rationnelle, mais aussi imaginaire, pulsionnelle ou symbolique. Elle accorde une place importante aux processus inconscients et cognitifs dans les pratiques d'entreprise tout en prenant en compte les contraintes économiques.

Elle s'inscrit au cœur des contradictions entre objectivité et subjectivité, entre rationalité et irrationalité, entre structure et acteur, entre le poids des contextes socio-historiques et la capacité des individus d'être créateurs d'histoire. Elle cherche à démêler les nœuds complexes entre les déterminismes sociaux et les déterminismes psychiques, dans les conduites des individus ou des groupes.

### **Conclusion**

La relation collaborateurs-entreprise du futur reste à construire par les dirigeants. C'est un des défis de l'avenir. Cette construction nécessaire est un véritable travail qui ne pourra se faire sans la prise en compte de la « part des hommes ». Ce que nous entendons par la part des hommes, c'est ce plus d'humanité et cette quête de sens que l'être au travail peut chercher, trouver ou ne pas trouver. Cela va bien au delà de la simple notion de « ressource humaine », c'est cet ensemble de mesurable et de non-mesurable, qui a des effets sur la qualité des biens produits et sur la qualité des liens dans l'entreprise.

### **Evelyne Bertin**

Prospectiviste et Psychanalyste,

Elle accompagne les dirigeants et les organisations dans l'anticipation et l'élaboration de leurs futurs. Doctorante au Laboratoire d'Investigation en Prospective et Stratégie des Organisations- Cnam Paris, ses travaux portent sur les sciences humaines et la prospective. Elle a notamment axé ses recherches-actions sur la résilience économique et stratégique, tant au niveau des individus que des entreprises.

Dernier ouvrage paru : Développer le Capital Humain de L'Entreprise. Editions EMS Management et Société 2004.

[e.bertin@wanadoo.fr](mailto:e.bertin@wanadoo.fr)