

L'ENTREPRISE EST UNE DIMENSION À PART ENTIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

ENTRETIEN AVEC

Pierre-Yves Gomez

Docteur en gestion, enseignant à l'École de management de Lyon

Entretien réalisé par

par Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

Économiste, docteur en gestion, spécialiste de la gouvernance des entreprises, Pierre-Yves Gomez a fait toute sa carrière à l'École de Management de Lyon (EM Lyon Business School), où il mène des recherches sur l'entreprise, la place de celle-ci dans la société et l'évolution du travail. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles, dont *Le travail invisible* (2013) qui traite de l'occultation du travail dans les sociétés contemporaines. Pour lui, cette évolution est due à l'esprit de rente et à l'essor d'une consommation qui s'est érigée en activité autonome, détachée de la production et de la « cité » du travailleur. Dans cette économie financiarisée, entrée en crise ouverte depuis 2008, la réalité du travail s'obscurcit, autant dans la pensée économique et managériale que dans l'arène sociale et politique. Pourtant, le travail est toujours bien présent, il faut faire tenir tous les dispositifs techniques et organisationnels nécessaires à l'entretien et au fonctionnement d'une société complexe. Il faut aussi alimenter la consommation incessante des biens et des services. Si cette dernière dimension est représentée par une scène qui brille de mille feux, objet de l'attention des médias, en coulisse s'agitent de nombreux travailleurs qui s'affairent à produire tout le nécessaire et même le superflu qui entre dans l'échange. De plus, le travail ne se limite pas à la sphère du salariat. Il englobe de nombreuses activités qui, sans comporter une valeur économique, n'en sont pas moins essentielles (les activités domestiques, le soin, les activités associatives et civiques, etc.). Comment réhabiliter le travail et engager celui-ci dans une meilleure reconnaissance non pas seulement de sa valeur mais plus profondément de son utilité et du sens qu'il revêt pour chacun ? C'est l'objet du dernier essai de Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail* (2016). Il nous donne à voir que cette question est avant tout politique au sens fort du terme. Elle dépend non pas d'une évolution naturelle, représentée, par exemple, par le progrès technologique mais de la capacité que nous aurons collectivement de choisir entre des alternatives contrastées, certaines favorisant la « cité de la consommation », d'autres plus bénéfiques à la vie et au bien commun.

et permet de communiquer en profondeur à partir de ce qui m'empêche d'agir, qui résiste, que je maîtrise ou non.

— LE TRAVAIL EST DONC UNE RÉALITÉ DE CE TYPE QUI N'EST PARTAGEABLE QUE DANS L'EXPÉRIENCE ?

Oui, le travail, de la même façon, existe objectivement. Cela peut paraître étrange d'avoir à le rappeler, mais dans le monde des chiffres, des *reportings* et de la bureaucratie gardienne des normes, il faut le redire : le travail réel ne se comprend que dans l'expérience du travailleur. Mais si l'on reste cantonné dans les approches « déconstructionnistes », si tout doit être considéré comme une construction sociale plus ou moins arbitraire, le risque est grand de nier l'objectivité du fait social et d'aboutir à des impasses épistémologiques mais aussi pratiques. Tout progrès, toute lutte, toute innovation risque d'être impossible et revient à empêcher de contester la toute-puissance du marché et des idéologies néo-libérales. C'est dans la maîtrise collective du sens du travail, à partir du travail réel, tel qu'il est vécu que pourront prendre forme à la fois une gestion efficace et une émancipation véritable.

— PAR QUELLE FILIATION THÉORIQUE CETTE NOTION D'INTELLIGENCE DU TRAVAIL VOUS EST-ELLE PARVENUE ?

J'ai un grand intérêt pour les travaux et la réflexion de Simone Weil, une très grande philosophe platonicienne, socialiste libertaire qui avait beaucoup d'avance sur son temps et était très sensible à l'expérience vécue par les personnes dans les situations pratiques. Elle a écrit dans les années 1930 un petit livre critique de Marx, réflexion sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale, qui introduit à penser une société qui se transforme à partir de l'être humain. Elle y explique ce qu'il se produit lorsque l'on rend invisible l'expérience vécue au travail. En 1934, elle se fait engager chez Renault et Alstom. Elle ne va pas observer le travail comme une entomologiste regarde des insectes mais vivre dans son corps, dans ses tripes l'expérience éprouvante et dégradante du travail à la chaîne. En cela, sa méthode est révolutionnaire et inégalée. Elle constate comment cette expérience la rend incapable de penser, elle qui est une grande intellectuelle. Il existe un échange très intéressant de lettres avec le directeur de l'usine, un honnête homme, coincé dans les nécessités de la production, mais qui acceptait la discussion et la réflexion avec elle. Pour ma part, c'est d'elle que me vient l'idée que sans intelligence de son travail, il n'y a pas de liberté possible. L'intelligence des choses libère. Celle du travail par-dessus tout : « À quoi ça sert ? » « À qui je sers ? » Le travail à la chaîne, dans les conditions décrites par Simone Weil, rend impossible cette libération. Aujourd'hui, avec les flux des e-mails et l'intensification des rythmes, nous connaissons d'autres formes de cette impuissance.

— LES ENJEUX DU TRAVAIL AUJOURD'HUI SONT DONC LES MÊMES QUE CEUX D'HIER ?

Penser le travail aujourd'hui, c'est reconnaître que le travailleur est encore invisible et qu'il ne retrouvera du sens qu'en rendant son expérience visible, à partir du travail réel qui l'engage en tant que personne. Nous nous gouvernons nous-mêmes par notre façon de travailler. Et bien sûr, nous nous gouvernons mutuellement par notre façon de voir ou de ne pas voir le travail des autres, de lui donner ou non place sur la place publique.

logique, son propre déploiement, ses normes, jusqu'à l'obsolescence de l'homme comme l'a admirablement montré Gunther Anders (1953). C'est pourquoi, il faut là encore un combat inlassable pour libérer l'homme de la gangue de la technique. C'est possible quand les technologies soutiennent l'autonomie des personnes (les circuits courts, les usages maîtrisés par des collectifs, etc.). Lorsque la technologie est « appropriable », susceptible d'être contrôlée localement par les utilisateurs directs, cette appropriation offre une capacité de libération inouïe. Si elle n'est pas appropriable par celui qui l'utilise, elle est source d'aliénation. Cela commence avec le téléphone mobile, dont il est possible de s'approprier l'usage ou qui devient le moyen des pires aliénations, aux flux d'emails, d'informations et de consommations irréflechies, etc. C'est le cas aussi avec le retour du travail à la tâche, le *crowd-working* mais aussi avec des travailleurs « hyperconnectés », qui ne savent plus « décrocher » et accomplissent isolément une multitude d'opérations qui finissent par être sans intelligence. Au contraire, lorsque l'on devient acteur du dialogue sur le travail, sur son utilité, dans des réseaux de collaboration, il devient possible de se réapproprier le sens de son travail. La dimension politique, au sens large que je donne à ce mot ici, c'est de favoriser ou non cette capacité à prendre le dessus sur les contraintes et le caractère asservissant des systèmes sociotechniques... que nous construisons nous-mêmes en y participant.

— VOUS OPPOSEZ, DANS VOTRE OUVRAGE, LA « CITÉ » DU TRAVAILLEUR À LA « CITÉ » DU CONSOMMATEUR. COMMENT CETTE DYNAMIQUE ENTRE CES DEUX CITÉS EXERCE-T-ELLE SES EFFETS ?

Le capitalisme a rationalisé le travail, ce qui a permis une croissance formidable de la production, mais à mesure que celui-ci passait sous son contrôle, l'emprise de ce que j'appelle la cité de la consommation s'est accrue. Il fallait produire des biens et des services en masse pour les offrir aux appétits insatiables des consommateurs. Le travail est devenu secondaire avec l'illusion que le travail productif n'était pas important et qu'il était uniquement au service de la consommation. Cette inversion me paraît décisive dans les sociétés postmodernes : le travail s'efface derrière la consommation. Regardez le parc Disneyland : derrière les masques, les personnes qui travaillent pour ce lieu très emblématique de la société de consommation sont invisibles. Si elles étaient visibles, l'illusion serait détruite. Pourquoi accepte-t-on cela ? Est-ce que la définition d'une vie accomplie, ce serait d'attendre quelques semaines de vacances paradisiaques après une année de travail insipide ou pénible ? La cité du consommateur a aliéné la cité du travailleur, en rendant l'humain dépendant de ses propres désirs, ses envies, ses pulsions mais aussi les modes, les exigences de la société globale. Elle offre ainsi une compensation à un système productif de masse dans lequel l'action des salariés est bridée et contrôlée par des appareils gestionnaires rigides. Cette compensation comporte des aspects positifs : un « niveau de vie » plus élevé. Mais est-ce bien le terme ? « Niveau de vie » ? Parle-t-on encore de la vie, quand le travailleur invisible ne rêve que de vacances et de supermarchés. Une telle compensation ne peut pas constituer une vie épanouie, parce qu'elle efface, je le répète, cette expérience première du travail, de l'œuvre réalisée, de l'utilité avérée, reconnue, qui efface jusqu'aux efforts les plus pénibles parce qu'on *sert à quelque chose*. Il faut choisir entre la « cité du consommateur », insatiatement insatisfait, courant après un désir inépuisable, et déprimé lorsque ce désir s'éteint, et la « cité du travailleur » qui fait de l'intelligence du travail la clé du vivre ensemble.

des échelles humaines, comme les imprimantes 3D. Elles peuvent ainsi conforter une organisation plus communautaire du travail, davantage choisie et qui revêt du sens pour le plus grand nombre, plutôt qu'accroître un dessaisissement généralisé dans des proportions globales jamais atteintes auparavant.

— LA CITÉ DU CONSOMMATEUR N'EST-ELLE PAS JUSTEMENT EN TRAIN DE CONNAÎTRE UNE PHASE D'ÉPUISEMENT DANS NOTRE CONTEXTE OÙ L'INCERTAIN LE DISPUTE À L'INQUIÉTUDE ?

La société de consommation s'essouffle indéniablement. On le voit chez les managers intermédiaires, soumis à des exigences constantes de *reporting*, jusqu'à ne plus avoir l'intelligence ni du travail de leurs collaborateurs, ni du leur. Parce qu'il faut produire, livrer, délivrer, innover, toujours davantage... Course épuisante, où les corps s'essoufflent. Pour eux, l'hyper consommation ne suffit plus à compenser l'épuisement du sens du travail. Ils souffrent de la désincarnation des activités dans les organisations d'autant qu'ils sont chargés d'en gérer les conséquences sociales et organisationnelles. L'épuisement qu'ils dénoncent est un signe des temps. Remarquez que les plus jeunes sont les plus en pointe pour se convertir à l'écologie et à une véritable préoccupation environnementale.

— IL S'AGIRAIT DONC DE TROUVER UN AUTRE CHEMIN QUE LA CONSOMMATION, MAIS SANS S'AJOUTER DE NOUVELLES CONTRAINTES ? EST-CE POSSIBLE ?

Le travail commence dans son jardin, sa maison, auprès de sa famille, dans son quartier... mais il est rendu invisible par l'économie parce que celle-ci ne se représente que la partie rémunérée du travail. Or, une voie de sortie est à mon sens de reconnaître la valeur du travail non rémunéré. Si on ne regarde pas cela, il ne sera pas possible de tirer parti des potentialités économiques et émancipatrices d'internet, par exemple. Le travail collaboratif ou associatif est une richesse créatrice de valeur économique considérable. C'est ce que les économistes commencent à dire. La croissance économique, celle du PIB, ne rend qu'imparfaitement compte de l'énorme création de richesse dans la partie immergée du système économique : le domestique, le social, l'associatif, le collaboratif, décuplé par les possibilités qu'offrent les réseaux numériques. Ayons l'intelligence de voir tout cela, de rendre le travail réel visible, de redonner du sens à la totalité des activités humaines dont le travail dans les organisations est une des formes. Réapproprions-nous les machines, les outils numériques en recréant des systèmes d'interactions locales. Nous vivons une époque de transformation bien plus considérable qu'on ne le dit, pas seulement technologique mais aussi culturelle et sociale. Nous ne pouvons nous résoudre à n'avoir pour perspective qu'une expérience déshumanisante du travail, dégradée, négligée et que la société occidentale se donne pour horizon : le *burn-out* et la noyade dépressive dans la consommation sans fin et sans intelligence, comme Michel Houellebecq l'a si magnifiquement énoncé. Il faut donc revenir au travail réel, à cette expérience de vie, pour le rendre visible, favoriser son intelligence pour permettre une véritable émancipation du travailleur. Tel est le sens du « progrès » face aux risques multiples auxquels nous faisons face.