L'intelligence du travail, désillusions et reconquêtes

Compte-rendu séance du 13 Février 2019

Intervention de Pierre Yves Gomez, EM Lyon

Pierre-Yves Gomez a commencé son intervention en rappelant l'actualité de ses travaux de recherche sur les représentations du travail et de la réussite professionnelle pour des personnes de 40 ans. Pour elles, le constat est clair : il s'agit de parvenir à équilibrer vie privée et professionnelle (98 %) et se sentir utiles dans ce qu'elles font (99 %). Ce qui est combattu, c'est justement le sentiment d'inutilité, sentiment violent et bien connu et analysé par Yves Clot, notamment.

Depuis les années 2000, Pierre-Yves Gomez questionne la manière dont le travail est pensé, ce qu'il qualifie de « travail infini ». Le travail est en effet au cœur de la vie sociale, et nos manières de travailler et le lieu où l'on travaille tendent à influer, voire à conditionner nos relations sociales, y compris extra-professionnelles. Le travail, y compris dans nos sociétés caractérisées par un chômage de masse, demeure un vecteur d'intégration et de socialisation fort.

Importance sociale et politique du travail

Au cours des années 1960 jusqu'aux années 1980, le premier parti de France était le PCF, puis le parti socialiste, représentant la classe ouvrière des exécutants. Le travail était alors à la base de la discussion politique. Le rapport au travail et aux travailleurs définissait les positions politiques des différents partis. Aujourd'hui, les positions sur le travail et les travailleurs ne sont plus la seule ligne de démarcation politique, à tel point que l'on peut se poser la question de savoir si le travail fait encore partie des thèmes du débat politique.

Pierre-Yves Gomez présente alors trois constats :

- Tout d'abord, une nouvelle attention est portée aux « hauts potentiels » ou encore aux « compétences». Ces expressions ont tendance à effacer la place et le rôle du travailleur en tant que tel. Cela veut-il pour autant dire que l'on s'oriente vers un futur sans travailleur ? vers des tâches automatisées, des bras et des cerveaux mécaniques ? Même si techniquement, ces solutions paraissent encore lointaines, elles apparaissent désormais comme plausibles pour l'imaginaire collectif.

- Ensuite, le travail en tant qu'acte devient de plus en plus invisible, au profit de ses résultats et effets. Dans nos économies financiarisées, la façon de travailler semble moins important que les conditions qui mènent à une bonne performance finale.

- Enfin, Pierre-Yves Gomez traite de la sur-individualisation du travail, matérialisée notamment par les primes indexées sur la performance individuelle. De plus en plus, on attend du salarié qu'il se construise en tant qu'individu par le travail. On passe ainsi du collectif de travailleurs au « collaborateur » qui s'épanouit, s'accomplit personnellement par son activité professionnelle. De manière contre-intuitive, l'accent mis sur l'individu tend à faire passer au second rang la question du travailleur en tant que professionnel.

Pierre-Yves Gomez nous présente ensuite trois regards, empreints de curiosité ou d'inquiétude, sur le travail : celui de l'économiste, du citoyen et du « gestiologue».

Économiste : l'analyse économique du travail a été fondée sur la démonstration que celui-ci créait de la valeur. L'inquiétude de l'économiste, dans un contexte de questionnement du travail, est donc celle, centrale, de la possibilité de créer de la valeur sans travail. Du point de vue de l'économiste, il est donc très compliqué de penser que l'économie de demain sera une économie sans travail : la valeur économique renvoie fondamentalement au travail humain et à ce qu'il produit.

Citoyen : pour lui, le travail possède une dimension politique fondatrice. C'est de notre façon de travailler que dépend l'environnement social, politique et écologique que nous produisons. Perdre le sens du travail revient donc à perdre le lien entre ce que l'on fait et

ce qui se passe autour de nous. Or c'est bel est bien le travail qui permet au citoyen d'appréhender son rôle dans la construction du monde qui l'entoure. Perdre le sens du travail c'est perdre le sens du politique au sens le plus profond du terme, la réalisation personnelle au travail n'est en rien un substitut. C'est donc un regard profondément inquiet que porte le citoyen sur les discours de la disparition du travail.

Gestiologue : il est aujourd'hui de plus en plus facile de gérer les résultats du travail sans les travailleurs, via les outils du reporting. Est-il pour autant possible de s'intéresser à la gestion sans s'intéresser au travail, se demande le gestiologue ? Car ce n'est pas la même chose que de regarder les résultats produits par le travail que le travail en lui-même et c'est cette tendance à regarder uniquement les indicateurs de performance sans s'intéresser au travail réel qui menace aujourd'hui les entreprises.

Retour sur les transformations contemporaines des manières de travailler

Non seulement le travail disparait comme questionnement mais en plus il change et mute : on ne travaille plus comme il y a vingt ans, ni comme dans vingt ans.

Voici, résumées par Pierre-Yves Gomez, quelques tendances sur les transformations contemporaines impactant nos manières de travailler.

La fin de la séparation nette entre sphères privée et professionnelle

Depuis les années 1990, on assiste à la mise en cause du compromis fordien existant depuis les années 1940 et consistant à séparer formellement les temps de travail privés et professionnels, et à ne considérer le travail que dans son versant professionnel, alors même que la vie privée est pleine de travail. Par exemple, un des problèmes pesant aujourd'hui sur l'école et le travail (professionnel) des enseignants est que les parents ne font pas leur travail d'éducateurs.

Ce compromis s'étiole à partir des années 1990 et la compromission des sphères privée et professionnelle est rendue possible car une partie des moyens de production de l'entreprise sont désormais possédés par les employés et restent accessibles hors temps professionnel (téléphone, ordinateur). Depuis, du travail quasi-professionnel s'est structuré jusque dans l'espace privé, avec des plateformes de mutualisation et de partage : AirBnB (vous êtes hôtelier), Blablacar (vous êtes chauffeur), etc. Qui plus est, ce travail est rémunéré et évalué.

Dans l'autre sens, le privé a débordé sur l'organisation. De plus en plus, des activités personnelles sont réalisées sur le lieu de travail. L'archétype de cette invasion du privé dans le professionnel est la difficulté ressentie par les plus âgés lorsqu'il s'agit de sortir les jeunes employés de leur smartphone. Mais cette confusion va plus loin : on fait désormais du sport, du théâtre ou des activités culturelles sur son lieu de travail, voire même sur son temps de travail. Ces nouvelles manières de travailler et de combiner les sphères privée et professionnelle sont aux antipodes de l'organisation fordienne qui ambitionne de tout contrôler.

Un travail et des organisations de plus en plus fluides

Le contrat de travail renvoyait jusqu'alors à un contrat de subordination du travailleur et de son temps de travail contre le salaire et la sécurité offerts par l'entreprise. Dans ce contexte, le CDI était un graal, octroyant une sécurité de l'emploi pour le salarié. Mais ce contrat implicite est aujourd'hui rompu, au nom de la flexibilité et des besoins de fluidité des organisations comme des citoyens que nous sommes, affirme Pierre-Yves Gomez. Il ne se prive d'ailleurs pas de rappeler que le salariat représente plus, sur le temps long, une parenthèse : il s'agit d'une invention du patronat pour fidéliser les travailleurs, le contrat étant un moyen de réduire les coûts de transaction.

Le CDI reste malgré tout largement dominant, puisqu'il représente 75 % des contrats de travail. Mais beaucoup de salariés signent ce type de contrat en se disant qu'ils partiront de leur entreprise au bout d'un ou deux ans. De plus, la hausse constatée des indépendants vient avant tout d'une transformation des méthodes de comptabilisation statistique qui incluent désormais ceux qui étaient précédemment comptés en travail à temps partiel.

La flexibilité comme rhétorique et pratique a été développée car le travail est devenu une variable d'ajustement dans l'entreprise (plan sociaux, ressources humaines). Du fait d'expériences familiales compliquées par rapport au travail salarié, aux différentes réformes de notre système de retraites, les nouvelles générations développent un rapport beaucoup plus instrumental qu'auparavant au travail et au salariat. Dans ce contexte, le travail est désormais de plus en plus perçu comme un lieu d'insécurité, et c'est dans le privé que les individus sont appelés à recherche sécurité et épanouissement.

Transformation de l'organisation du travail entre plusieurs organisations et nouveaux acteurs

Jusqu'à présent internalisée dans l'entreprise, la chaîne de création de valeur est désormais appelée à la dépasser en mettant le client au travail (Do It Yourself, etc.), pour des raisons de coût et d'efficacité : le client réalise en effet une partie de la valeur lui-même. De plus, une partie de la chaine de création de valeur a été externalisée, en particulier pour les activités les moins rentables et les plus onéreuses en gestion humaine : le Facility management (restauration, ges-

tion des espaces, nettoyage…) représente aujourd'hui 1,5M de salariés en France (dont la moitié au SMIC et où les contrats à temps partiel sont surreprésentés), un taux de croissance de 4% (double du global).

De la nécessité de se ressaisir de la question du travail

Pierre-Yves Gomez, arrivé à ce stade de sa démonstration, insiste sur la nécessité de rendre le travail intelligible de nouveau, de poser la question de ce qu'il produit (tant en termes de résultat que de relations sociales), comme de ce à quoi il sert, les besoins auxquels il répond.

Opposer travail et loisir semble une erreur : les cités du travailleur et du consommateur cohabitent simultanément et, de plus en plus, naturellement, du fait de l'invisibilité du travail notamment. Amazon en est un excellent exemple, puisqu'il invisibilise complètement le travail (livreurs, en entrepôt, concepteurs de l'activité) pour nous donner à voir seulement les performances et le résultat de ce travail masqué : des délais de livraison extrêmement courts, un service fluide, etc.

Pour Pierre-Yves Gomez, nous faisons face à une construction politique, d'organisation, consistant à présenter le monde sous le prisme de la seule expérience client, de ce que le client vit évitant de regarder le processus qui mène à ce résultat. Pourtant, certaines cités de consommation fonctionnent différemment et tendent à mettre l'accent sur le travail, le mode de production, etc. C'est notamment le cas de la consommation alimentaire : les gens achètent de moins en moins un seul produit, mais bien le travail d'une autre personne ou d'une organisation dont il importe aujourd'hui de connaître l'histoire.

La cité du consommateur est basée sur le désir, lequel est par construction infini, inépuisable. Cette vision sociale nous conduit à privilégier assez massivement, dans nos orientations politiques, la cité du consommateur à celle du travailleur. Ce choix a des conséquences directes sur le travail et les ressources qu'il consomme (écologiques également), la fluidité étant très coûteuse en termes d'organisation.

La cité du travailleur repose, elle, sur l'effort. Dans cette cité, il est important d'être attentif aux ressources mais aussi à leur donner un sens. L'avenir pourrait être particulièrement douloureux car la cité du consommateur est « magique » comme Disney ! On donne des réponses de consommation et de pouvoir d'achat aux gilets jaunes, on ne parle pas de travail. Il existe de ce point de vue une différence fondamentale entre rendre sa dignité professionnelle à une infirmière et augmenter son salaire de 100 euros. Ce n'est pas la même demande, ce ne sont pas les mêmes réponses.

Conclusion

Le retour au travail réel, à ce que font les gens, est aujourd'hui un enjeu politique et managérial majeur, afin de redonner aux travailleurs leur dignité et redonner un sens à leur travail. On parle régulièrement du mouvement de « réinvention du management » avec quelques porte-étendards comme Frédéric Laloux ou Isaac Getz.

Concrètement, dans l'entreprise, la réinvention du management s'exprime par les programmes de « libération des énergies » ou la conduite du changement vers de nouvelles postures comme celle du « manager coach ». Mais ces programmes contribuent finalement davantage à invisibiliser le travail qu'à le réinventer, puisqu'ils tendent, au lieu de gérer la production de travailleurs, à cultiver la réalisation personnelle (par et dans le travail) d'êtres humains. Pierre-Yves Gomez questionne le pouvoir de ces programmes pour entraîner une transformation managériale souhaitable de reconnaissance du travail réel fait par des hommes « réels » : ces nouvelles approches ne sont-elles pas plutôt les nouveaux atours de l'entreprise obéissant aux logiques de la cité de la consommation ?

Pour lui, il n'y a pas de solution miracle à la situation. Comme la financiarisation s'est faite petit à petit vers l'avènement du micro-capitalisme, la transformation vers le monde de demain se fera de la même manière, petite touche par petite touche.

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov