

L'intelligence du travail

À propos de l'ouvrage de Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, Desclée De Brouwer, 2016

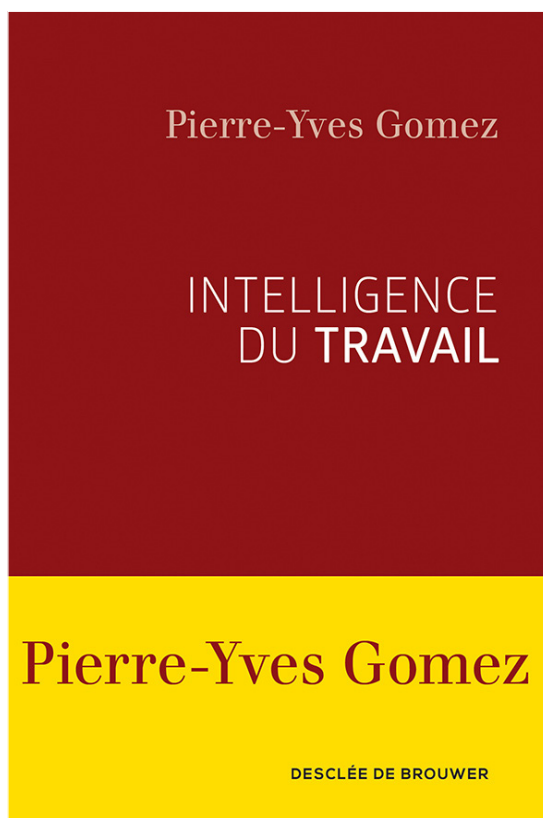
Par Nicolas BERLAND

Professeur à l'Université Paris Dauphine, PSL Research University CNRS, UMR 7088, DRM – MOST, 75016 PARIS (France)

Pierre-Yves Gomez est professeur de stratégie et de gouvernance d'entreprise à l'EM Lyon. Il a entamé depuis plusieurs années un travail de réflexion sur l'évolution de nos organisations et de leur contexte. Cela s'est traduit par la publication de plusieurs essais, dont certains ont spécifiquement pris pour thème le travail (voir, par exemple, *Le Travail invisible*). C'est en quelque sorte une suite à ce premier opus que nous propose l'auteur. Dans *Intelligence du travail*, Pierre-Yves Gomez analyse le sens à donner à la réalité qu'est le travail et à ses évolutions futures. L'intérêt de l'ouvrage est de repositionner la notion de travail dans un contexte large et de créer des associations nous permettant, bien au-delà du seul travail, de comprendre la société. L'auteur joue des oppositions entre un travail émancipateur et un travail aliénant dans le cadre d'une société où, tour à tour, le producteur, puis le consommateur dominant. C'est donc l'évolution de la société qui sert de point de départ à l'analyse du travail. L'exode rural, la mondialisation, la financiarisation et bien d'autres évolutions macro-sociétales sont mobilisés pour donner du sens à l'évolution du travail. L'auteur se livre également à un exercice prospectif sur le travail en intégrant des réflexions sur l'ubérisation et la « plateformatisation » de la société,

le développement des robots ou encore le découplage entre les revenus et le travail.

Le travail a pris une place très importante dans nos sociétés. Il explique notamment certains des



Par ailleurs, le travail rend libres les individus auxquels il procure des revenus, mais il leur donne aussi une place dans la société, sous forme d'utilité sociale. Il peut toutefois être dévastateur, pouvant aller jusqu'à détruire le travailleur. Le travail rend libre, mais la condition de travailleur peut être aliénante. C'est le cas quand le travail permet juste de survivre, et non de vivre, quand on le soumet à un ordre social ou à des techniques qui imposent leur rythme, leur force, quand la personne doit travailler au-delà de ses compétences et de ses forces.

Avoir l'intelligence de son travail, selon l'auteur, c'est être capable de lui donner du sens. Cela ne signifie pas fixer des objectifs et une stratégie, qui ne sont que la vision du dirigeant. Le travail produit une expérience de vie. Ce n'est pas non plus le plaisir au travail qui lui donne du sens, mais le sentiment d'être utile. Ce n'est donc pas le manager ou la DRH qui donnent du sens au travail, mais l'individu qui trouve une place dans une communauté qui ne saurait être réduite à l'entreprise. En effet, le travail se réalise toujours dans une communauté de sens (communauté de métier comme celui de plombier, voire communauté virtuelle...). Quand le sens du travail se perd, c'est la communauté qui se dissout. Pour Pierre-Yves Gomez, on ne peut rien dire sur le vivre-ensemble tant que l'on n'a pas compris que la dignité, pour chaque individu, c'est le fait de se savoir utile et intégré à une communauté.

mouvements migratoires actuels et, pour chacun d'entre nous, il est un élément donnant du sens à notre vie. Il unit des personnes en vue d'une activité productive, mais il réunit aussi des producteurs et des consommateurs. Pourtant, les diverses formes de travail sont en profonde transformation : ubérisation, robotisation, fin du salariat.

Le travail ne se résume pas à l'activité salariée. Le travail domestique, c'est aussi du travail, mais sa part est trop souvent minorée. En France, il y a également onze millions de personnes qui s'investissent librement quelques heures par an dans du bénévolat. Le travail importe pour réaliser une communauté, y compris dans les couples. Il est d'ailleurs d'autant plus sérieusement accompli, comme le montrent des études scientifiques, qu'il est gratuit. Ces formes de travail non rémunérées tissent la société, mais elles restent pourtant invisibles et constituent alors un travail fantôme. En effet, nous ne qualifions de travail que ce qui est rémunéré. Mais plus le travail salarié se développe, et moins le travailleur définit lui-même le contenu et l'utilité de son travail. Le sens du travail se détache du travailleur. Mais comment les travailleurs ont-ils pu perdre le sens du travail ? Quelle promesse de bonheur en échange de leur asservissement ?

C'est lorsque nous sommes passés, nous dit Gomez, d'un citoyen honoré comme travailleur à un citoyen valorisé comme consommateur. Ce que l'homme a perdu en autonomie dans les ateliers, il l'a gagné en jouissance de l'acquisition de produits bon marché. Dans la Cité du consommateur, la satisfaction s'accroît avec la quantité de biens achetés, là où, dans la Société du producteur, l'utilité du travail est directement mise en relation avec la consommation. La Cité du consommateur n'est que le renversement, le négatif de la Cité du travailleur. En réponse à la lutte des classes des années 1960, la solution qui s'est imposée comme la nouvelle idéologie dominante a été d'établir fermement les individus dans la Cité du consommateur et de faire disparaître le travailleur en tant que sujet politique. La société s'est alors bâtie sur une double mystification : l'addiction programmée des consommateurs et le déni du travail, qui la bâtit. Dans la Société du consommateur, on consomme massivement, et toujours plus. On y travaille pour consommer toujours plus.

Au-delà du constat, Pierre-Yves Gomez cherche à tirer des réflexions sociétales et prospectives.

L'écologie tente de limiter l'expansion de la Cité de la consommation, car celle-ci a un fort impact négatif sur l'environnement. Mais, selon Pierre-Yves Gomez, la limite à l'avidité de la consommation n'est pas la Nature que l'homme arrivera toujours à dominer, mais l'intelligence du travail, la borne que l'homme se donne à lui-même pour définir ce qui lui est utile et nécessaire, parce qu'il en va de son effort. Dès que l'intelligence au travail est obscurcie, la tyrannie de la consommation prend le dessus et les ressources de la Nature sont dévorées.

La technique amplifie ou allège l'effort humain, mais elle ne remplace pas le travail humain, car c'est l'intelligence du travail humain qui lui donne du sens. L'homme se soumet aux machines, car elles semblent plus « intelligentes » que lui. Mais c'est du fétichisme. Pierre-Yves Gomez prône l'impiété technologique afin de permettre au travail de primer à nouveau. La machine doit être mise au service du travail, et non l'inverse. Subordonner le travail à une machine au nom du rendement est indigne d'une société libre.

Pierre-Yves Gomez oppose l'économie de proximité (l'économie collaborative, l'économie de la fonctionnalité, l'économie du partage, le management par la subsidiarité) à l'économie de la multitude. Cette économie de la proximité, dont il ne développe que très rapidement les contours, lui semble aller dans le sens d'une réhabilitation de la Cité du travailleur. Les sociétés consuméristes traditionnelles sont actuellement en lutte contre des travailleurs bénévoles militants et autonomes. Cela oblige les services traditionnels à se réinventer. L'auteur analyse également la crainte croissante de voir apparaître des plateformes numériques de masse qui déposséderaient les individus de l'intelligence de leur travail.

Pierre-Yves Gomez tente alors d'évaluer l'ampleur d'un exode digital (comparable à un exode rural), où les salariés deviendraient indépendants. 40 % des Américains pourraient ainsi être concernés au cours des trente années à venir. Les robots posent eux aussi la question de la nature du travail, et plus simplement celle de son organisation. Mais cela peut être une chance, selon Gomez. Les robots pourraient rendre possible une nouvelle façon d'organiser une économie de proximité, avec de petites unités de production. Donc, au-delà des pertes d'emplois, il y a peut-être ici un moyen de « déglobaliser » la société. Pierre-Yves Gomez voit un danger bien plus grand que celui de prendre des robots pour des êtres humains : celui de prendre des êtres humains pour des robots.

Pierre-Yves Gomez analyse ensuite le désengagement des salariés vis-à-vis de leur travail, dans un phénomène de fuite. Le salarié a la tête ailleurs, afin d'échapper aux contraintes de plus en plus fortes qui pèsent sur l'entreprise. Le salarié s'agite beaucoup, mais pas pour des choses essentielles. Parfois, le non-sens du travail est compensé par une suractivité qui s'appelle alors le *burnout*. Le problème, c'est que ceux qui décident ne sont pas ceux qui pâtissent. Ceux qui souffrent le plus, ce sont les cadres, car leur temps d'activité supérieur à 35 heures ne leur permet pas (ou que très peu) de s'investir ailleurs. Les outils de gestion ne les aident pas vraiment. Ils sont comme les fonctionnaires de la défunte URSS qui pilotaient l'économie à l'aide de tableaux de chiffres. Face à ces problèmes, la révolution managériale prônée par Pierre-Yves Gomez est celle de l'entreprise libérée et de la limitation de la taille des équipes.

L'auteur conclut en proposant un programme d'action à l'attention des gouvernants. Les problématiques sur lesquelles l'action des gouvernants doit porter sont, selon lui, celles de la répartition des revenus, de la protection des

nouveaux travailleurs indépendants et du contrôle des technologies digitales et robotiques. Il prône ainsi la remise en cause du lien entre travail et rémunération. Le revenu universel serait alors la rémunération du travail fantôme, sans qu'il soit pour autant synonyme de société des loisirs. Il recommande l'organisation des travailleurs indépendants en syndicats, en guildes, en associations pour leur permettre de faire face efficacement aux tentatives de captation de leur travail. Enfin, il préconise de faire des interfaces numériques des « communs ». Pierre-Yves Gomez s'inscrit ainsi dans une réflexion renouvelée autour des travaux d'Elinor Ostrom : il propose non pas de laisser le marché gérer ces ressources spécifiques que sont les plateformes, pas plus que de les nationaliser, mais d'en faire des communs et de leur appliquer le mode de gouvernance spécifique associé à ces objets.