

# Pierre-Yves Gomez : « L'entreprise a perdu de vue la réalité du travail »

L'économiste, lauréat du Prix du livre RH 2014, dénonce l'abstraction de la gestion des salariés

## Entretien

**P**ierre-Yves Gomez, lauréat du prix du livre RH 2014, est professeur à EM Lyon Business School et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises.

**Le Prix du livre RH 2014 a récompensé, mardi 30 septembre, votre dernier essai, intitulé « Le Travail invisible, enquête sur une disparition ». Qu'appellez-vous travail invisible ?**

C'est le fait que le travail soit devenu invisible à ceux qui sont chargés de l'organiser, de le gérer, de le manager. Ils voient des tableaux, des ratios, des résultats, mais ils ne voient plus le travail tel qu'il se fait. Souvent, l'activité ne se réalise d'ailleurs même plus sur le lieu de travail.

**Quelles sont les conséquences pour l'entreprise et donc pour l'économie ?**

Derrière leurs écrans, les managers ne voient plus comment valoriser le travail réel, car ils ne voient plus où sont les sources de valorisation. Ce qui s'est traduit par une stagnation de la productivité, qui apparaît assez nettement à partir de 2005 dans tous les pays industrialisés.

**Vous rendez la financiarisation de l'économie responsable de cette disparition d'une partie importante du travail. Pourquoi ?**

L'économie financiarisée a forgé son discours, son langage sur des matrices. Son ordre social, abstrait, ne communique pas entre êtres humains mais entre les résultats attendus par des outils de gestion. C'est un ordre très technologique conçu par la financiarisation pour la financiarisation. Dès lors, ce n'est plus le travail qui a été exploité, mais l'idée qu'on s'en fait, son artefact, le simulacre rendu par les tableaux de bord.

Le décalage entre le travail tel qu'il se fait et tel qu'il est restitué dans l'économie n'a ainsi cessé de croître durant des années. La valorisation du travail réel a atteint ses limites. La crise économique est de fait une crise du travail, plus précisément du mode d'exploitation du travail. L'évaluation financière n'a plus grand-chose à voir avec le travail réellement produit et les sources de création de valeur qu'il recèle.

**De quel travail parlez-vous ?**

Le travail est ce qui fait société, ce qui permet à des humains d'avoir un statut et donc une dignité, d'être utile relativement à ce qu'ils savent faire et enfin, collectivement, d'être solidaires. Une des dimensions du travail est de réaliser le « sujet ». Je suis « la personne qui travaille », qui se réalise dans son emploi. Puis, il y a une dimension objective : le travail ne se fait pas pour soi, mais pour l'autre, en vue de réaliser quelque chose. Enfin, on ne travaille jamais seul, on est dépendant du travail des autres.

Dans ces trois dimensions subjective, objective et collective, le travail a une forte épaisseur anthropologique qui n'est plus



L'économiste Pierre-Yves Gomez, au siège du « Monde », le 30 septembre, lors de la remise du Prix du livre RH. MATTHIEU RONDEL/RESERVOIRPHOTO POUR « LE MONDE »

perçue dans l'entreprise. La financiarisation a hypertrophié la dimension objective du travail en la réduisant à une évaluation très limitative de la performance. Et il ne reste plus que ça ! Cette « réduction » du travail a rendu invisible le travail réel, dans toutes ses dimensions. C'est parce que la dimension sociale et humaine a été oubliée qu'il y a eu une conséquence économique. Car, à la base, c'est le travail humain qui crée la valeur économique.

**Le reporting (communication des données) est pourtant nécessaire pour communiquer sur les résultats de l'entreprise. Comment rendre au travail sa visibilité dans toutes ses dimensions ?**

Afin de retourner la tendance, la gestion du travail doit partir de la réalité du travail dans ses trois dimensions avant de fixer les objectifs. Plutôt que d'essayer de cadrer le travail dans les normes, il faut dans un premier temps l'observer, pour le valoriser dans un second temps, et enfin dégager des règles éventuelles. Par exemple, j'observe le travail d'un guichetier puis j'en dégage des normes pour l'aider, pour valoriser ce travail. Or jusqu'à présent le siège déterminait des normes de vente et les guichetiers devaient s'y plier. Depuis le début de la crise, des entreprises de plus en plus nombreuses commencent à rendre au travail sa visibilité.

**Autant dans le privé que dans le public ?**

Les entreprises publiques ont dix ans de retard par rapport au privé. Elles sont encore en train de digérer la financiarisation avec un handicap supplémentaire, une crise de sens du service public, alors que la dynamique dans le privé s'inverse déjà.

**Quels conseils donneriez-vous aux DRH aujourd'hui pour rendre au travail toute sa visibilité ?**

Un management qui s'ancre dans la réalité du travail, ce n'est pas une question de temps de travail, mais de reconnaissance. La solution vient de la prise en considération de ce que fait le salarié, du « comment est fait » le travail, du service rendu pour augmenter la création de valeur. Pris dans un système de contraintes et d'objectifs, le collaborateur n'est pas incité à coopérer.

Finalement, il n'y a plus d'entreprise mais une collection. Chez Air France, par exemple, on n'est pas obligé d'accomplir les mêmes gestes dans tous les avions, d'avoir le même nombre de pilotes, les mêmes services. C'est l'analyse du travail réel qui donne la solution.

La considération du travail implique enfin de le prendre en compte aussi dans la gouvernance de l'entreprise, pour en fixer la stratégie. Et, malgré la loi de 2013, il y a encore bien peu d'administrateurs salariés en France ! ■

## LE LIVRE

### L'Etat au-delà des slogans



**P**our dépasser les slogans sur l'Etat stratège, régulateur, producteur de biens et de services sociaux ou cocontractant, ou bien dépasser les querelles théologiques sur le plus ou moins d'Etat, un ouvrage apporte un éclairage précieux. *L'Etat recomposé* souligne en particulier les conséquences contradictoires qui naissent des objectifs affichés de réforme de l'Etat, l'antériorité des réflexions autour de son rôle depuis le début des années 1960, le rôle des rapports de pouvoir en son sein : la volonté de la direction du budget de

Bercy de garder le contrôle sur le fonctionnement des ministères, le poids des élus locaux dans les modalités de la décentralisation et de création d'une fonction publique territoriale.

A chaque fois, des interactions entre ces groupes façonnent les fonctionnements. Il en va de même de l'importance de la construction européenne et de l'ouverture économique, de l'intégration à des organismes supranationaux, de la puissance des multinationales ou du rôle des ONG, qui impliquent des interdépendances que l'Etat doit gérer, devenant davantage administrateur et moins politique. Les auteurs invitent à analyser cet écosystème pour réfléchir au rôle présent de l'Etat.

#### Au gré des réformes

Etat social et mondialisation, impact de la réforme de l'Etat sur la société, introduction de normes de marché à l'hôpital public, évolution de la fonction publique territoriale : quatre contributions d'universitaires (Jean-Fabien Spitz, Emilien Ruiz, Jean-Paul Domin et Emilie Biland) forment le corps de cet ouvrage. Elles permettent d'approfondir – dans le temps et dans l'analyse – ces questions bien présentes dans le débat public. Mais leur lecture, quoique passionnante, resterait un peu aride sans la mise en perspective de leurs collègues Patrick Le Galès et Nadège Vezinat, en introduction et en conclusion.

L'ensemble du texte trouve ainsi son unité et permet de comprendre les évolutions du rôle de l'Etat au gré des réformes de son organisation ou des réformes administratives visant à mimer le comportement du secteur privé en son sein – comme la tarification à l'acte des soins, qui produit des effets pervers sur les missions de l'hôpital – et l'importation de nouveaux modèles de management public d'inspiration anglo-saxonne. Leurs conséquences sont parfois paradoxales : la régionalisation de la santé, montrent-ils, a en fait renforcé le pouvoir normatif de l'Etat. ■

ADRIEN DE TRICORNOT

*L'Etat recomposé*, sous la direction de Patrick Le Galès et Nadège Vezinat, Presses universitaires de France - Laviendesidees.fr, 112 pages, 8,50 euros.

## À LIRE AUSSI

**Pédagogique** Jean-Marc Vittori, éditorialiste aux *Echos*, a réuni cinquante graphiques sur les sujets économiques les plus variés, depuis le poids de la dette publique (ou privée) en France jusqu'à l'indice de confiance en l'avenir comparé pays par pays. Mais tous ont un point commun : ils font débat. Trop ou pas assez de syndiqués en France ? Trop ou pas assez de crédits bancaires ?...

**Ecographiques** Jean-Marc Vittori, Eyrolles, 146 p., 13,90 €.

**Histoire** En soixante-six dates, le lecteur survole mille ans d'histoire de France. C'est didactique... mais il n'est pas certain que la création du ministère du redressement productif restera dans les annales.

**Les Grandes Dates de l'histoire économique et sociale de la France** Alternatives économiques poche, 192 p., 9,50 €.

6 oct  
NOUVELLE  
FORMULE  
DU QUOTIDIEN