Pierre-Yves Gomez

LE TRAVAIL INVISIBLE, ENQUÊTE SUR UNE DISPARITION

FRANÇOIS BOURIN EDITEUR, PARIS, 2013

Pourquoi le travail est-il devenu invisible au point de ne plus représenter qu'un coût auquel rien ne serait plus urgent que de s'attaquer à le réduire ? C'est à cette question que s'attache à répondre le livre de Pierre-Yves Gomez, professeur à l'École de Management de Lyon. D'emblée cette invisibilisation du travail n'a rien d'automatique, ni de naturel. C'est d'ailleurs la force de l'ouvrage de proposer une généalogie de ce processus. Au départ, nous dit-il, il y a le travail *réel,* l'expérience vécue du travail (p. 185), fondée sur trois dimensions imbriquées : l'expérience *subjective,* valorisée par la reconnaissance, l'expérience *objective,* valorisée par la performance et l'expérience *collective* que l'on observe à travers la solidarité. La crise survient lorsque l'équilibre entre ces trois éléments est rompu. C'est ce qui se passe actuellement avec l'hypertrophie du travail objectif (l'emprise des normes et des ratios, l'outrance des contrôles et du *reporting*) à laquelle correspond l'atrophie du travail subjectif et collectif. Les conséquences de cette situation sont sérieuses. Non seulement le sens du travail est perdu – et Pierre-Yves Gomez reprend les réflexions fécondes de Simone Weil, en rappelant que pour celle-ci il ne s'agit pas tant de libérer le travailleur du travail (avec le temps libéré), que de créer les conditions d'un *travail authentique* dans l'entreprise même (p. 165) – mais c'est aussi la capacité du travail à produire de la richesse et à distribuer celle-ci qui est atteinte. Le travail est source de richesse et sa marginalisation *de facto* par les logiques de financiarisation risque de saper à la base les mécanismes qui assurent le fonctionnement des entreprises. La financiarisation du travail inverse ni plus ni moins le sens conféré à celui-ci, dorénavant perçu essentiellement comme une contribution au profit et non plus à l'activité globale de l'entreprise, à la qualité du service ou du produit.

La force de cet ouvrage réside dans sa capacité à illustrer concrètement ce diagnostic en émaillant le récit de situations précises vécues dans le monde du travail. Le management même des entreprises est atteint par ce processus de financiarisation. Il est détourné, quasiment à l'insu des manageurs qui sont réduits à satisfaire la voracité croissante des systèmes d'information et de *reporting* (même si 90 % des informations absorbées par ce pilotage financier ne sont pas utilisés). Même l'innovation qui, pour être profitable en tant que « dépassement des limites de l'objet produit pour le rendre plus utile ou mieux utilisable » (p. 68), devient dangereuse (pour l'emploi, l'environnement, etc.) dès que l'on entre dans une course ne visant qu'à dépasser l'innovation du concurrent, course motivée par la seule compétition spéculative. Le travail échappe alors aux travailleurs de tous niveaux de responsabilité car le résultat attendu est régi par une spéculation financière au service des diverses formes de rente. Le diagnostic se fait même pressant : si on « laisse faire, si on fait plus de la même chose » – et que l'on accroît les exigences financières - il n'y a pas, nous affirme l'auteur, d'issue possible à la crise actuelle.

Mais comment en est-on arrivé à ce degré de négation de la contribution du travail à la performance et à la richesse des entreprises ? L'auteur nous propose principalement deux pistes de réflexions. L'une est facilement accessible à la compréhension et relève des évolutions institutionnelles qui ont libéré la « finance » des carcans dans laquelle le capitalisme managérial des Trente Glorieuses l'avait enserrée. L'autre relève du déploiement de l'esprit de rente et de sa généralisation à l'ensemble des salariés (la rente de masse). Ce dernier aspect est sans doute plus sujet à controverses que le premier mais il est fondamental dans la démonstration développée par Pierre-Yves Gomez. Mais commençons par la première piste de réflexion.

Tout démarre à l'arrivée de Gérald Ford remplaçant précipitamment Richard Nixon en 1974. Jusque-là, le sort des futurs retraités nord-américains était lié à celui de leur entreprise pour celles qui disposaient de leur propre fonds de pension, concourant par là même à leur autofinancement. En 1974, la loi dite ERISA, pour *Employee Retirement Income Security Act,* contraint les entreprises à séparer leurs fonds de pension de leur propre gestion. Cette disposition précipite la généralisation d'un système qui vise à sécuriser l'épargne des salariés grâce à la gestion de portefeuilles d'actions diversifiées. L'épargne individuelle des salariés est alors encouragée par de substantiels allégements fiscaux. Presque simultanément, les commissions des courtiers sont libéralisées pour stimuler la compétition entre eux et faire diminuer la part de leurs commissions. C'est le fondement d'une nouvelle industrie financière qui gagne rapidement l'Europe. De ce côté de l'Atlantique, la population est vieillissante et les modèles privilégiant la retraite par répartition sont fragilisés. La France, après l'adoption en 1985 de mesures visant à déréguler le marché financier, se place aujourd'hui au troisième rang des gestionnaires de fonds d'investissement derrière les États-Unis et la Grande-Bretagne. L'utopie, ou l'argutie, libérale des années 1980 laissant entendre que des milliers d'entreprises vont être stimulées en France par cette irrigation de l'épargne est vite contredite par une concentration continue des capitaux : en 1964, 1 563 entreprises sont cotées en bourse pour une capitalisation équivalant à 15 milliards d'euros ; en 2000, elles sont 976 pour 1 375 milliards. De fait, les entreprises cotées sont attractives parce qu'elles assurent une liquidité rapide des placements et bénéficient d'un niveau de confiance lié à leur taille, les plus grandes paraissant les plus solides économiquement. « La fabrique des géants » s'accompagne de deux phénomènes connus mais qui laissent toujours pantois. L'écart de revenus entre les dirigeants de ces grandes entreprises, de 1 à 85 en 1990, est passé de 1 à 650 en 2010, tandis que le salaire net moyen a été multiplié par 2,3 sur la même période (p. 78). Cette surenchère a été rendue possible par le mariage de raison entre dirigeants et financiers. Les bonus des uns s'étalonnent aujourd'hui sur ceux des autres et surtout, ils partagent la même doctrine : l'abstraction, caractéristique de l'industrie de la finance, et la vitesse, les mouvements de capitaux réagissant à la nanoseconde avec le *trading* à haute fréquence. L'abstraction accentue irrémédiablement l'écart entre dirigeants et opérateurs - « quand, par exemple, l'ouvrier voit son dirigeant se féliciter que, grâce à son effort, l'EBITDA de l'entreprise s'est amélioré, il ne peut faire le lien entre les boulons qu'il a resserrés, les heures passées à souder des pièces ou à poser des vitres ; il ne peut que s'incliner devant une connaissance lointaine qu'il ne maîtrise pas, et qui donne, au dirigeant, sa hauteur de vue et sa puissance incompréhensible » - et la vitesse contraint l'organisation à s'engager dans une course effrénée pour valoriser la seule cotation boursière.

Cette utopie libérale débouche sur une déconnexion croissante entre la production de la richesse et le travail. Le rôle de ce dernier dans la production de celle-ci devient au sens propre invisible et inaudible. Pire, cette situation apparaît même désirable pour l'ensemble des travailleurs qui n'aspireraient plus qu'à vivre de leur rente, c'est-à-dire à obtenir un revenu sans passer par un travail et les efforts qui vont avec. D'ailleurs, la reprise en boucle de la rhétorique sur la souffrance au travail,

qui au passage détournerait le mythe judéo-chrétien de l'homme appelé originellement à prolonger la création divine, conforterait le rêve d'une société de loisirs, immédiate ou différée. Un rêve qui, tout en entretenant la docilité des travailleurs (ne sommes-nous pas passés de 3 500 journées de grève en 1981 à 350 en 2005 ?), est propice au mirage de l'hyperconsommation et aux promesses de la financiarisation de l'économie. Pour l'auteur, ce rêve est le fondement de « l'esprit de rente » qui nous incite « à dissocier nos revenus des efforts pour les créer » (p. 13). C'est une conviction forte de l'auteur, énoncée dès l'avant-propos et détaillée dans son chapitre 1. Nous sommes tous subjugués par « l'enrichissement facile et ludique, l'ère d'une nouvelle économie abstraite, mais tellement attrayante, une économie permettant de distribuer des revenus sans travailler, non pas à quelques-uns, mais au plus grand nombre possible, sous forme de retraites, de revenus de placements, de profits ou de loyers » (p. 9). Pierre-Yves Gomez installe ce postulat partant du témoignage d'un ouvrier syndicaliste qui, bien qu'en pleine santé, prend systématiquement tous les ans un arrêt de 10 jours correspondant au congé maladie qu'il considère comme un droit ; à l'instar de ce détournement de l'assurance sociale, les actionnaires pensent que leur rente est un dû quand bien même leur investissement a été maintes fois remboursé par les gains obtenus. Il peut donc y avoir collusion entre le rentier tel qu'on se le représente classiquement, c'est-à-dire celui qui vit du travail des autres, et celui qui aspire à la rente en faisant de celle-ci une revanche pour la peine qu'il tire ou a tirée d'un travail dégradé. Le lecteur aura le temps de s'acclimater à cette thèse dérangeante puisque après le « cauchemar de Karl Marx », la « chute des classes », il sera question dans les chapitres suivants de la « gigantesque auto-exploitation du prolétariat » (p. 119 et 136).

C'est la dimension la plus discutable de l'ouvrage mais il convient avant tout de se demander pourquoi elle génère un malaise dont il est difficile, jusqu'au point final, de se départir. Déjà, il n'est pas agréable d'être désigné, lecteur et consorts, parmi les « complices de l'abstraction financière ». Bien qu'infime particule, chacun se trouverait impliqué dans l'épargne de masse, participant tous ensemble de la financiarisation de l'économie. Autant dire qu'il ne fait pas bon appartenir « au peuple analphabète de la finance », tant cette cécité sert l'oligarchie financière.

La démonstration expliquant la mise à l'arrière-plan du travail sous l'effet notamment de la promotion du super-gagnant sacralisé par l'Euromillion qui bénéficie des mises de la multitude ou du « footballeur adulé et riche (qui) est l'espérance de tous les joueurs obscurs et pauvres » (p. 48) n'en est pas moins percutante. Toutefois, il faut garder à l'esprit la question du statut des « rentiers » tant il est surprenant d'y ranger les retraités qui, jusqu'à la fin de leur vie active, ont prélevé une cotisation sur leurs salaires ou indemnités pour assurer tant bien que mal la fin de leur vie mais aussi celle des autres selon un principe de solidarité encore en vigueur aujourd'hui. Évidemment Pierre-Yves Gomez prévoit cette objection ; c'est confondre technique et principe, dit-il. Il est vrai que le revenu du retraité n'est pas entièrement constitué de ses cotisations qui auraient été gardées au chaud et qui lui seraient reversées le moment venu mais bien des cotisations des salariés actuellement en activité, de même que pour l'ensemble de l'assurance sociale qui prémunit chacun, bien que partiellement ou momentanément, du risque matériel lié au chômage, à la maladie ou au handicap. L'auteur salue d'ailleurs ce système fondé sur la solidarité mais, selon lui, il relève bien du principe de rente qui n'est donc plus réservé « à une petite minorité oisive d'aristocrates ou de bourgeois » (p. 22). Certes la généralisation de l'esprit de rente exprime un besoin profond de sécurité compte tenu de la crise de l'emploi et de la dévalorisation du travail. Contre un mauvais travail, peu reconnu, soumis à la rationalisation financière, il est aisé de comprendre celui qui voudrait se prémunir en cédant aux mirages de la rente. Mais ici, tous ne sont certainement pas logés à la même enseigne et la prise de risque n'est pas entièrement le fait de l'actionnaire. La précarité affecte dorénavant de larges pans

du salariat comme l'alerte en avait été donnée par Robert Castel il y a déjà plus de dix ans[1]. La «rente pour tous», formule utilisée ici, semble exagérée et relève davantage de l'imprécation que de l'analyse socio-économique.

Toutefois, la réserve à l'égard de cette interprétation ne pouvait pas être placée en amont de la présente note de lecture car elle n'entame pas l'acuité du raisonnement global sur la mise en invisibilité du travail. Celui-ci conduit en fin d'ouvrage à l'ébauche de pistes d'action visant une réappropriation du travail par ceux qui l'exercent, le managent et le dirigeant. Plusieurs pistes sont ainsi explorées par Pierre-Yves Gomez.

Une de ces pistes serait de reconnaître la part de gratuité du travail contenue dans toute activité plutôt que de la nier et de vouloir l'éradiquer. Celle qui amène, par exemple, les conseillers d'une plateforme téléphonique à offrir des réponses et astuces aux problèmes techniques posés quotidiennement par les clients… mais en dehors du script imposé par le management et même à côté du temps de travail effectif. Il est vrai que ces salariés sont astreints à des critères rigides de performance n'autorisant aucune souplesse dans le traitement des demandes. Plutôt que de brider leur expertise, les télétravailleurs préfèrent la mettre à profit, à heures perdues, sur des forums internet qui, à termes, rendent obsolète la prestation de l'opérateur (p. 209). Cette situation illustre l'absurdité d'une organisation qui, à force de vouloir tout rationaliser, compromet son modèle économique et passe à côté de la satisfaction du client final (le «client», pourtant premier donneur d'ordres dans la rhétorique managériale). Cette situation attire l'attention sur la capacité, voire le besoin, pour les salariés à donner une extension à leur travail au-delà de l'enceinte de l'entreprise, à passer plus volontiers des alliances avec la clientèle qu'avec l'employeur et finalement à projeter leur travail dans un espace plus large que prévu contractuellement. Il est vrai que cette capacité mérite d'être davantage observée et valorisée. Il en va du sens au travail dont Pierre-Yves Gomez nous dit qu'il appartient au management de le susciter et de l'enraciner dans la vie de l'entreprise. Là encore, un exemple est présenté en évoquant le processus de fusion-acquisition au sein de l'industrie pharmaceutique qui, ces dernières années, a causé de nombreux dégâts par la survalorisation de l'optimisation financière. Dans certains cas, des dirigeants plus charismatiques ont insisté avant tout sur la finalité première de la mise au point d'un médicament, pour sauver des vies, comme préalable à la réalisation de profits. Dans cette configuration, plus rarement rencontrée, le travail change de visage et son importance devient décisive plutôt que d'apparaître comme un coût à réduire. Le constat est banal mais il semble devoir être réaffirmé : un professionnel a besoin qu'on lui parle «de sa responsabilité personnelle dans le monde qui se fabrique, pas de la fatalité de la concurrence mondiale» (p. 216).

Enfin, Pierre-Yves Gomez avance quelques perspectives pour définanciariser les entreprises et par là même l'économie en les recentrant sur le travail humain. L'enjeu revient à libérer les organisations des normes qui les ont sclérosées en sorte qu'elles ne soient plus asservies aux seuls objectifs financiers. Cette re-connaissance du travail passera par une «circulation hiérarchique» plus fluide que pratiqueraient «les gestionnaires, et plus généralement, les décideurs, dirigeants compris» actuellement. L'enjeu est que ceux-ci «(…) effectuent régulièrement une immersion dans le travail réel d'autres travailleurs pour faire l'expérience de l'activité de l'entreprise : accompagner des commerciaux en tournée, assurer une tâche sur une machine, être à l'accueil d'un établissement…» (p. 226). Sachant que la pleine valorisation du travail réel requiert inévitablement l'avis de celui qui l'exerce, le principe de subsidiarité apparaît comme une autre piste, entendu comme un mouvement inversé de délégation, partant du bas vers le haut. Ici l'échelon hiérarchique supérieur n'intervient qu'au niveau de sa propre responsabilité et en aucune manière sur le champ de compétence

qui relève de l'échelon inférieur ; on imagine combien les processus de décision dans les grandes entreprises ou administrations s'en trouveraient bouleversés. Autre piste suggérée par l'auteur, la co-détermination, en se référant au modèle allemand où les représentants des salariés constituent la moitié des conseils de surveillance des entreprises de plus de 2000 salariés, permettrait au personnel de veiller, aux côtés des actionnaires, au bon fonctionnement de leur entreprise (notons qu'en France, moins de 5% des administrateurs de grandes entreprises représentent les salariés) ; ce serait aussi un moyen de redonner une place au travail lors des prises de décision, aussi bien d'ailleurs le travail de l'ensemble des personnels que celui des dirigeants.

Il est méritoire à l'issue de l'exposé d'une thèse virulente sur la mise en invisibilité du travail de proposer des alternatives concrètes. Élargir l'enquête sur l'invisibilité facilitera encore la valorisation du travail humain. Le travail et les travailleurs sont aussi devenus invisibles compte tenu de la disparition de signes distinctifs qui les rendaient visibles. Tout se passe comme s'il fallait réinventer un savoir pour parler du travail, tâche qui incomberait notamment aux enseignants (ceux des écoles de management comme ceux de la formation initiale professionnelle) et aux organisations syndicales à la recherche de fondamentaux pour renouveler leur activité revendicative. Le sujet est d'actualité tant il relève de la crise de confiance et de la représentation qui touche la France d'aujourd'hui. Faire parler le travail, c'est aussi l'une des dimensions du projet « Raconter la vie » porté par Pierre Rosanvallon avec la création du « Parlement des invisibles » où de petits livres bon marché et Internet sont les supports de récits qu'il n'est plus possible pour ses promoteurs de tenir cachés[2]. Le rapprochement peut encore être fait avec l'ouvrage collectif « La France invisible » qui révélait et racontait en 2006 la vie des précaires blessés par un monde du travail déjà en crise[3].

C'est dire que la tâche sera de longue haleine et que d'autres chantiers pourraient s'ouvrir. Par exemple, revenir sur l'invisibilisation du travail des femmes constituerait également un axe structurant de la valorisation du travail en général. Curieusement, l'auteur n'y fait jamais allusion ; peut-être considère-t-il que le terrain est occupé par des auteur(e)s féministes. C'est pourtant en considérant tous les métiers et toutes les catégories de populations qui les exercent – et en exposant toutes les sources d'inégalité - que la bataille de la mise en visibilité sera gagnée. Outre l'enjeu historique posé par l'auteur, l'actualité fournit l'occasion de s'y mettre immédiatement. Les dispositions prises actuellement en matière de prévention de la pénibilité renvoient au problème des inégalités d'exposition face aux risques professionnels. Si les entreprises s'emparent de ces dispositions, qui viennent dans le prolongement des réformes du système français des retraites, le rapport des salariés au principe de compensation et leur propension à s'en remettre à une société promise des loisirs pourraient évoluer. Les opportunités ne manquent donc pas pour rendre le travail visible mais l'on conviendra que c'est un projet de société.

Olivier Liaroutzos
Responsable du département Expérimentation et Développement Outils et Méthodes - Anact

1 Castel R., **2003**. *L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé ?* Paris, Le Seuil.

2 Rosanvallon P., **2014**, *Le parlement des invisibles,* Paris, Le Seuil, Raconter la vie et www.raconterlavie.fr/collection

3 Beaud S., Confavreux J. Lindgaard J., **2006**, *La France invisible,* Paris, La Découverte.