

RÉFLEXIONS

Tribunes



DR

PIERRE-YVES GOMEZ

Professeur à l'EM Lyon, auteur du « Travail invisible » (François Bourin Editeur)

SOCIÉTÉ

Travailleurs, travailleuses, parlez de vous !

DEPUIS UNE VINGTAINE D'ANNÉES, les mots « travail » et « travailleur » ont quasiment disparu des discours managériaux. Les formations en management, les rapports d'activité ou la communication d'entreprise utilisent abondamment les termes « compétences », « ressources humaines », « emplois » ou « collaborateurs », mais rarement « travail » et jamais « travailleur ».

Ce dernier a même pris une connotation sarcastique, qui renvoie à la rhétorique syndicale des années 70 et à une époque supposée révolue de lutte des classes. Quant au travail, on en parle pour dénoncer les « souffrances » ou ses (mauvaises) « conditions », mais pas en termes positifs, comme l'élément moteur de l'activité de l'entreprise et de la vie en société. Etrange disparition dans notre culture économique et sociale. Tout se passe comme si les entreprises avaient pour mission d'organiser des tâches et des organigrammes, des



systemes et des processus, mais qu'elles omettaient d'agir sur l'essentiel : le travail humain.

C'est pourtant lui qui crée la valeur. Certes, la technologie décuple sa productivité, mais elle reste à son service. De même, le marché fixe le prix des produits échangés, mais ce n'est pas lui qui fabrique les objets qu'on y vend.

Pour comprendre où se crée la valeur écono-

ILLUSTRATIONS : SERGE BLOCH

ÉCOFICTION

Et si Colbert revenait ?

PRÈS DE QUATRE SIÈCLES APRÈS SA NAISSANCE, Jean-Baptiste Colbert aurait peu de ses convictions à amender et de nombreuses réformes à mener.

Dirigeant aux finances du royaume pendant dix-huit ans, en tant que contrôleur général des finances, il a eu fort à faire pour sécuriser une part du budget national destinée au développement économique du pays. Il s'est attaqué à Louvois, secrétaire d'Etat à la Guerre, jugé trop prodigue de fonds publics, et n'a rien pu contre les dépenses somptuaires du roi. Mais il a su, dans

une période de tensions budgétaires incessantes, faire de l'Etat un acteur économique de premier ordre. A ce titre, il est le père de l'Etat stratège, qu'il chercherait sans nul doute à renforcer. Sa conviction que la concurrence entre Etats s'exerce au moins autant par le commerce que par les armes n'a rien perdu de son actualité.

Fondateur de nombreux comptoirs, de la Compagnie des Indes orientales, de celles des Indes occidentales et du Levant, il ne serait pas surpris par l'explosion des échanges commerciaux et l'extension mondiale des relations économiques. La



JÉRÔME CHATIN/L'EXPANSION

JEAN-LOUIS BEFFA

Ancien président de Saint-Gobain, auteur de « La France doit agir » (Seuil)

mique, il faut donc revenir à l'essentiel, c'est-à-dire au travail humain dans sa réalité matérielle, qu'il s'accomplisse dans le contact personnel avec le client, dans la créativité et l'innovation, dans la manière d'utiliser des machines ou dans le geste juste qui transformera une matière première en un objet utile et désirable. Le travail crée de la valeur non seulement parce qu'il fabrique des produits, mais aussi parce qu'il fabrique des personnes qui apprennent et se réalisent dans le fait de travailler : un ouvrier ou un manager deviennent ce qu'ils sont par ce qu'ils font. Le travail tisse ainsi des liens de solidarité entre les humains qui permettent la vie en société en nous reliant les uns aux autres. Le travail de mon boucher dépend aussi bien de celui de l'éleveur que de celui de l'électricien grâce auquel les chambres froides fonctionnent...

Essentiel dans notre société, le travail est devenu invisible dans nos organisations. On y gère, en utilisant des systèmes d'information sophistiqués, des processus et des ratios abstraits, mais on perd de vue ce que font vraiment les personnes qui travaillent et comment elles s'y prennent au quotidien pour créer de la valeur économique. Les outils managériaux de normalisation et de contrôle font écran, si bien que, le nez dans ses *reportings*, le manager oublie que son travail consiste à... valoriser le travail réel. D'où une perte de (bon) sens. Car on assiste ces dernières années à un déca-

*** Il chercherait à bâtir de nouveaux champions nationaux, centrés sur les métiers à forte valeur ajoutée et exportateurs.**

mondialisation actuelle récompense en effet les Etats sachant soutenir le développement de leurs entreprises et la conquête de parts de marchés extérieurs à partir d'une base nationale solide.

Surintendant des Eaux et Forêts, Colbert n'aurait certes plus à s'inquiéter que les Français « n'aient plus de mât en l'an deux mille », mais ferait à coup sûr du déficit commercial de la sylviculture française un cas d'école insupportable. Bien doté naturellement, le pays exporte son bois brut pour l'importer à nouveau, une fois transformé, sous forme de meubles, le plus souvent. Tout l'inverse du colbertisme. Il considérerait, à raison, le déficit de la balance commerciale comme le problème majeur de l'économie française. Le premier levier de ce déficit - l'éner-

*** On perd de vue ce que font vraiment les personnes qui travaillent et comment elles s'y prennent au quotidien pour créer de la valeur économique.**

lage inquiétant entre le travail et les outils pour le gérer. En cause, la financiarisation de l'économie, qui a imposé des normes financières, sans doute cohérentes entre elles, mais de plus en plus éloignées du contenu réel des activités - et donc de la création de la valeur telle qu'elle se fait... Cette déconnexion a conduit à la crise actuelle bien davantage que les errements de quelques financiers. En prendre conscience ouvre un chemin de sortie : nous avons besoin de décideurs qui connaissent le contenu du travail dans leurs entreprises et de gestionnaires qui savent l'analyser et le valoriser. Telle est la révolution managériale qui se profile. ©

gie - serait nouveau pour lui ; mais il y a fort à parier qu'il défendrait le nucléaire et militerait pour l'exploration du gaz et de l'huile de schiste, autant de gages de l'indépendance nationale. Concernant le second levier - l'industrie -, il poursuivrait la création de manufactures puissantes dans la draperie, la verrerie, la tapisserie... Le Groupe Saint-Gobain en est toujours l'héritier. Il chercherait à bâtir des champions nationaux, centrés sur les métiers à forte valeur ajoutée et exportateurs.

Pour ce faire, le secrétaire d'Etat à la Marine ne tolérerait guère le recul des ports français face aux concurrents européens, tant les ports sont devenus indispensables à l'insertion d'un pays dans l'économie mondialisée. Mais, à l'origine de quantité d'axes routiers et de nombreux canaux, il ne renierait pas le bon maillage du territoire français par des infrastructures de qualité.

Bref, peu serait à amputer du projet colbertiste, fait de maîtrise budgétaire, de politiques nationales d'exportation et d'industrialisation, de convictions mercantilistes, d'Etat coordinateur. Il avait déjà compris, dans un pays majoritairement agricole, que l'industrie, la montée en gamme et la réalisation de produits sophistiqués sont la condition de la puissance économique et, partant, du rayonnement national. ©

