



FRANÇOIS BOUCHON/LE FIGARO



PROPOS RECUEILLIS PAR
Astrid de Larminat
adelarminat@lefigaro.fr

Pierre-Yves Gomez est économiste, professeur de stratégie à l'EM Lyon Business School où il dirige l'Institut français de gouvernement des entreprises. Son récent ouvrage, *Le Travail invisible* (François Bourin éditeur), enquête sur les métamorphoses de l'entreprise et de l'économie depuis trente ans.

LE FIGARO. - Y a-t-il un espoir de sortir de l'imbrication des problèmes économiques, financiers, politiques, environnementaux dans lequel le monde est engagé ?

Pierre-Yves GOMEZ. - Les raisons de désespérer sont récurrentes dans l'histoire. Lors de la grande peste du XIV^e siècle par exemple, quand 30 % de la population européenne a disparu en moins de dix ans, les gouvernants étaient dépassés et pourtant, on s'est relevé. Qu'on soit inquiet aujourd'hui, cela me paraît sain, ça prouve qu'on a l'esprit alerte, car il y a des raisons objectives d'être inquiet. Deux attitudes en revanche sont injustifiées : d'abord, la stratégie de l'autruche. Il n'est plus temps de chanter « *tout va très bien Mme la Marquise* », comme dans les années 1930. On sait où cela a mené. Deuxième attitude inappropriée, le catastrophisme. Non, le monde ne va pas disparaître dans les années futures faute de carburant ! La désespérance vient parce qu'on imagine qu'un grand mécanicien devrait résoudre tous les problèmes d'un coup. Or, des solutions, il y en aura, c'est sûr. Mais elles émergeront dans le temps, par petites touches. Les solutions se construisent en réponse à des problèmes locaux, au niveau micro, et par agrégation, cela produit des solutions générales. La bonne attitude, c'est donc de se défaire de l'illusion qu'un *deus ex machina* va tout régler à notre place. Lorsqu'on renonce à cette forme de pensée magique, on libère la lucidité, donc l'espérance. Car on n'espère vraiment que parce qu'on est lucide. Espérer, c'est croire que parmi les solutions qui vont émerger, des choses positives vont se mettre en place, en termes de justice, de beauté, de bonté, qui feront l'honneur de l'homme. Y croire, c'est déjà y participer, c'est contribuer à ce que ça advienne.

Pour que ces solutions émergent, il faut d'abord sortir la tête du sable...

Bien sûr. Les problèmes, on les connaît et ils se posent à des niveaux de seuil inédits dans l'Histoire. La glaciation démographique qu'on va vivre en Occident ou en Chine entraînera des transformations sociales jamais connues à cette vitesse. Le développement des pays du Sud va accélérer l'épuisement des ressources de manière irréversible. On peut toujours rêver de découvrir je ne sais quelle technologie miraculeuse pour que ça conti-

nue - c'est le dernier refuge de la croyance matérialiste et donc un leurre. Car la rapidité de la croissance économique nécessaire pour nourrir l'humanité est telle que même avec toutes les économies d'énergie possibles, on n'y arrivera pas. On sait qu'on va tôt ou tard buter sur le manque d'énergie. Et que cela pourra créer des tensions politiques et militaires fortes. Et que cela conduira à un ralentissement de la production, de la consommation, et donc vers une nouvelle donne économique, plus frugale comme on dit.

Cela ne vous désespère pas ?

Non. Je trouve passionnant d'imaginer que face à autant de problèmes, on va trouver des solutions positives. Qu'on les cherche déjà dans les laboratoires, les entreprises, les universités. Qu'on commence à se préoccuper des plus vulnérables.

D'abord sortir la tête du sable, puis se retrouver les manches ?

Oui, une fois que j'ai opéré la conversion personnelle qui consiste à prendre conscience qu'une solution globale ne va pas tomber du ciel, je peux faire quelque chose par moi-même et amener d'autres personnes à ouvrir les yeux, pour travailler ensemble. Je ne peux pas changer le monde, mais je peux changer mon monde. Ce qui n'empêche pas de nous mobiliser aussi à grande échelle pour réformer des structures qui sont délétères, la finance telle qu'elle a été dévoyée, les modes de consommation ou d'usage de ressources qui ne sont pas durables, le management inefficace, etc. On est citoyen, coresponsable du bien commun.

Pour changer les choses, ne faut-il pas remettre en question les valeurs qui ont causé cette crise ?

Certainement. On s'est bercé de l'illusion qu'il était possible de vivre indéfiniment à crédit. C'est-à-dire, en fait, en misant sur l'argent des générations futures. Depuis trente ans, nous avons tous spéculé, d'une façon ou d'une autre, dans une sorte de naïveté ludique, infantile, typique de la génération post-68 : tout ira bien puisqu'on s'amuse. Mais il y a un moment où le jeu s'arrête : les ressources s'épuisent, les profits ne peuvent croître indéfiniment, les retraites s'amenuisent. La machine s'enraye. On disait croire en l'avenir, en fait, on spéculait sur lui. On manquait de ce bon sens commun pour lequel un sou est un sou, si je m'endette, il va falloir que je rembourse moi-même ma dette. Cette perte du bon sens est venue d'un refus de nos propres limites : il n'y a plus de frontière, le monde est devenu global, tout semble dématérialisé et donc possible, on peut changer de métier, de famille, de sexe, de tout. Cette démesure, cette hy-

Série (10/11)

Pour cet économiste, professeur à l'EM Lyon, la crise oblige à repenser notre conception de l'entreprise, notamment en revalorisant le travail.

bris, a été le moteur de la spéculation générale sur l'avenir dont la finance ne fut, finalement, qu'une manifestation parmi d'autres. En faisant des promesses intenable, les gouvernants ont participé à ce mouvement. Ils ont laissé croire à l'expansion infinie du monde. Or le monde est fini, vulnérable. L'homme aussi.

La crise de 2008 a-t-elle changé les mentalités et les pratiques ?

Elle a permis à certains de prendre conscience que la spéculation généralisée était une drogue sociale. À d'autres, pris dans le système mais qui voyaient que ça ne pouvait pas continuer, elle a permis de s'exprimer. Il y a une majorité, de plus en plus faible, à vouloir croire encore que cette crise n'est qu'un mauvais moment à passer et que tout reviendra comme avant. Mais je constate que les gens dans les entreprises sont conscients d'assister à un changement de modèle. En apparence, la finance a retrouvé son dynamisme et la Bourse continue de monter. Mais c'est parce qu'elle est déconnectée du monde. Sa croissance n'a donc aucune signification économique sinon comme indicateur de l'irréalité d'une certaine économie de casino. En revanche, dans la vie des entreprises, ça commence à changer.

Vous êtes spécialiste de la gouvernance des entreprises. Comment gouverner une entreprise avec bon sens aujourd'hui ?

Si les entreprises ne replacent pas la valeur du travail au fondement même de leur fonctionnement, elles ont peu de chance de continuer à produire de la valeur économique. J'observe beaucoup les entreprises et je vois que celles qui s'en sortent remettent le travail au centre de la gestion : le travail, c'est l'exercice du geste, la compétence, le savoir-faire qui fait qu'on crée de la valeur. Une des raisons de la crise, c'est que le travail a été négligé : il n'était évalué qu'en termes chiffrés, comme un simple résultat. Quand on ne fixe pour définir un travail que des indicateurs quantitatifs, on passe à côté de l'essentiel de la création de valeur : la personne finit par passer son temps à remplir des objectifs. Mais est-ce qu'elle travaille vraiment ? Les entreprises en prennent conscience et c'est encourageant. Ce sont souvent de petits ruisseaux, mais ces petits ruisseaux coulent... dans le bon sens.

Vous enseignez à l'EM Lyon. La jeunesse vous donne-t-elle des raisons d'espérer ?

Je constate que les étudiants d'aujourd'hui ont plus de recul sur les techniques qu'il y a quinze ans et une plus grande demande de sens. Ils ne sont pas prêts à faire n'importe quoi. On sent aussi un désir de travailler au service de la société elle-même. Ils ne sont pas engagés au sens où ils auraient une vision claire de l'action collective, mais ils ont un sens de la mesure qui vient, je crois, d'une certaine expérience de la vulnérabilité ; ils ont

connu le chômage des parents, des familles malmenées, des difficultés de logement. Ils se sont déjà mesurés à des limites. Aujourd'hui, des jeunes disent qu'ils veulent vivre et travailler plus paisiblement. C'était impensable il y a dix ans. Ma génération était « macro », elle voulait changer le monde d'un coup. Les nouvelles générations sont « micro », elles se disent qu'elles peuvent, tout en gagnant leur vie, changer quelque chose autour d'elles, par exemple, dans une logique d'entrepreneuriat social. Je suis curieux de voir ce qu'elles vont faire. Tous les jeunes ne sont pas comme ça, mais il y en a suffisamment pour enseigner le futur.

D'autres signes d'espérance ?

La grande raison d'espérer est selon moi la capacité de résistance du corps social. On l'a vu l'an dernier en France qui fut le premier pays où soudain les gens se sont mobilisés et ont manifesté massivement. Je crois beaucoup à cette résistance de l'homme, à la générosité des jeunes. Une autre raison d'espérer, c'est que la génération 68 arrive historiquement en fin de mandat. Non que cette génération légère et frivole n'ait apporté que des choses négatives, mais elle n'a pas les cadres mentaux, le logiciel comme on dit aujourd'hui, pour résoudre les problèmes qu'elle a créés. C'est normal, sa culture reste ludique et spéculative. Si cette génération restait au pouvoir, on aurait des raisons de s'inquiéter. Mais l'Histoire poursuit son cours... De nouvelles pratiques, de nouvelles façons de penser le bien commun commencent à émerger.

Quel est le but du nouveau courant de réflexion et d'action, Écologie humaine, dans lequel vous êtes engagé ?

C'est une façon de mettre en musique tout ce que j'ai dit et que je développe dans un livre intitulé *La liberté nous écoute* (Quasar) : une recherche de bon sens commun, une façon de manifester ensemble notre espérance en réfléchissant sur la cohérence de notre action. On a besoin de cohérence. Le problème de nombreuses personnes aujourd'hui, c'est leur manque d'unité à la fois intérieure et à l'égard de leur environnement. Elles sont coupées en morceaux : elles sont une personne dans leur entreprise, une autre en famille, une troisième ailleurs. C'est lorsqu'on a retrouvé son centre de gravité qu'on peut envisager le monde avec cohérence. Par exemple, je suis frappé du souci que déploie notre société pour les écrevisses à pattes blanches : si vous en trouvez dans votre étang vous n'avez plus rien le droit de construire à moins de 100 m, car elle est protégée. En même temps, on fait passer sans sourciller une loi qui autorise les expériences médicales sur l'embryon humain... Les problèmes sociaux, environnementaux, économiques, bioéthiques ou sociaux sont liés. Mais on ne s'en aperçoit que si on accepte de les considérer comme les points d'un cercle dont le centre est la personne humaine. C'est ce bon sens que nous devons retrouver. ■

Bio EXPRESS

Mars 1960 Naissance à Oran **1989** Professeur à l'EM Lyon

1999 Professeur invité à la London Business School

2003 Fonde l'Institut français de gouvernement des entreprises

2011 Elu président de la Société française de management