

INTRODUCTION

Le monde a changé. Si nous ne le voyons pas, c'est pour deux raisons. D'abord, les transformations en cours sont progressives, parfois insensibles, donc souvent imperceptibles. Nous voyons bien qu'il y a des choses qui changent, mais nous ne parvenons que rarement à établir la connexion entre les unes et les autres et à les interpréter dans une perspective plus globale. Ou alors, quand elles nous semblent aller dans le sens que nous ne souhaitons pas, nous nous contentons de rechercher un bouc émissaire : selon les cas, le Gouvernement, les syndicats, le patronat ou les financiers...

À cela s'ajoute le fait que nous sommes encore lourdement tributaires des outils d'analyse que nous a légué le siècle dernier. Or, ceux-ci sont datés : ils correspondent aux préoccupations dominantes à l'époque où ils se sont imposés, aux réalités du moment et aux problématiques philosophiques ou scientifiques qui animaient alors l'observateur du monde comme l'acteur concrètement engagé dans la vie politique, économique ou sociale. Ils nous paraissent aujourd'hui aller de soi alors que ce n'est pas le cas. On en vient alors à confondre les distinctions qui tiennent à la nature des choses avec celles qui tiennent à notre façon de les comprendre.

La fin simultanée de trois cycles historiques

Ce sont trois certitudes qui sont aujourd'hui en train de s'écrouler autour de nous : l'Occident domine le monde, les États-Unis sont en mesure d'imposer leur volonté sur l'ensemble de la planète, et enfin, la croissance économique, telle qu'elle conditionne le progrès social, est quelque chose qui va de soi. De là une triple rupture.

Première rupture : pendant cinq cent ans, l'Occident a dominé le monde par la force que lui assurait sa technologie ; convaincu de représenter la civilisation par excellence face à l'obscurantisme des « cultures tradition-

nelles », il a conquis, colonisé, évangélisé, imposé ses croyances, telles qu'elles résultaient de son histoire, comme si elles devaient constituer une sorte de norme universelle. Or cette avance technologique, qui lui assurait sa capacité à s'imposer partout dans le monde, est en train de se résorber ; la technologie occidentale a d'abord été « rattrapée » par le Japon, puis par les « quatre dragons » (Hong Kong, Singapour, Taïwan et la Corée), et elle l'est, enfin, par la Chine populaire ; ainsi, la dernière fois qu'un homme est sorti dans l'espace, il s'agissait d'un Chinois, à bord d'un vaisseau spatial chinois lancé par une fusée chinoise à partir du territoire chinois ; l'Europe, elle, n'en a pas les moyens ; son programme spatial, le programme Hermès, a été abandonné au début des années quatre-vingt-dix ; quant aux États-Unis, ils en sont à louer à la Russie ses vieux lanceurs Soyouz dans l'attente d'une prochaine génération de lanceurs, compte tenu de l'obsolescence de leurs navettes spatiales.

Seconde rupture : pendant presque un siècle, ou plus exactement depuis leur entrée en guerre en 1917, les États-Unis d'Amérique ont imposé, ou cherché à imposer, leur *imperium* à l'échelle planétaire et ont semblé y réussir avec l'effondrement de l'URSS et du « bloc de l'Est » ; leur mode de vie et leur idéologie s'imposaient partout comme allant de soi, que ce soit directement par le canal de leurs grandes entreprises et de leurs normes de management ou indirectement, par celui d'institutions internationales telles que le FMI ou l'OTAN, que dominaient les Américains ; cette *pax americana*, pourtant, aura été de très brève durée ; la domination exercée par les États-Unis, matériellement et intellectuellement, aura été fortement secouée avec une première crise financière internationale, il y a dix ans, qui a en grande partie ruiné le crédit de l'École de Chicago ; elle l'a été ensuite avec leur incapacité à s'imposer militairement et diplomatiquement, que ce soit en Irak ou en Afghanistan ; et enfin, la conséquence durable de la récente crise financière aura été de ruiner un peu plus encore leur crédit. Même s'il doit s'abstenir de l'affirmer publiquement, le ministre des finances de n'importe quel pays émergent sait aujourd'hui qu'il ne faut surtout pas faire confiance aux solutions proposées par les États-Unis. Seul demeure le mode de vie issu du modèle américain ; il se résume en une formule : chacun doit s'efforcer de gagner plus afin de pouvoir acheter davantage de ces objets ou de ces services qu'une publicité omniprésente soumet à son avidité et à son désir de paraître.

Troisième rupture, enfin, de loin la plus importante : la croissance économique, qui semblait aller de soi depuis les années cinquante et, avec elle, l'augmentation régulière du pouvoir d'achat, constituait la mesure dominante du progrès social ; les pays développés s'opposaient aux pays économiquement en retard et ce développement semblait ne pas avoir de fin ; or le rythme de la croissance s'est progressivement ralenti en Europe, le chômage s'est imposé comme une réalité durable et la progression, voire le seul maintien du pouvoir d'achat, a cessé d'aller de soi ; la récession actuelle intervient ainsi au terme d'un lent processus de remise en cause de l'opti-

misme des « Trente Glorieuses » ; c'est pourquoi elle ne doit pas être considérée comme un simple « trou d'air » ou un accident de parcours ; on ne reviendra jamais au *statu quo ante*. Et cela pour des raisons de fond qui en font tout autre chose qu'un épisode conjoncturel.

Il faut savoir que, à la fin du XVIII^e siècle, le niveau de vie était sensiblement identique en Europe et en Chine. Ce qui va alors changer les choses, c'est l'utilisation, en Angleterre, d'une source d'énergie abondante et peu coûteuse : le charbon. Ce sera l'origine de la première révolution industrielle. Celle-ci va permettre aux pays européens de se projeter ailleurs dans le monde et d'y imposer, parfois avec une brutalité inouïe, leur organisation administrative, leurs produits et leurs certitudes. Avec la colonisation, le reste du monde est mis au service des grands pays européens. Avec l'esclavage, les États-Unis mettent à leur service la force de travail qu'ils ont été chercher en Afrique. Au total, l'écart se creuse entre le niveau de vie en Europe et le niveau de vie en Afrique, en Asie ou en Amérique du Sud.

Cet écart, après même les décolonisations d'après-guerre, se trouve garanti par la supériorité technologique des pays occidentaux. Ils sont les seuls, ou à peu près les seuls (le Japon faisant exception), à savoir fabriquer des avions ou des trains à grande vitesse, à maîtriser l'atome ou à être en mesure d'envoyer un homme dans l'espace. Le problème, c'est que ceci a cessé d'être vrai. L'avance technologique occidentale s'est réduite et les pays asiatiques sont aujourd'hui en mesure de fabriquer à un bien moindre coût la majorité des produits technologiques d'usage courant. D'où résulte le différentiel entre les taux de croissance entre l'Europe et les pays asiatiques, voire africains.

Mais il y a plus : la première révolution industrielle avait été rendue possible grâce à une énergie abondante et peu coûteuse. C'est sur celle-ci, le charbon ayant laissé place au pétrole puis en partie à l'énergie nucléaire, que s'est fondée l'expansion économique de ces deux derniers siècles. Or, les ressources en énergies non renouvelables, de même que de certains matériaux indispensables, comme les « terres rares », sont aujourd'hui en voie d'épuisement. Les ressources renouvelables font encore figure de pis aller. Parallèlement, les effets du développement économique sur les équilibres écologiques apparaissent aujourd'hui comme porteurs de catastrophes annoncées. L'orientation de nos économies se trouve aujourd'hui en voie d'être bouleversée et devra laisser place à autre chose, par choix ou par nécessité. Il en résultera, sur nos modes de vie, des conséquences encore difficiles à imaginer. Une révolution industrielle à l'envers.

Le retard des représentations sur les réalités économiques et sociales

Si cette analyse est pertinente, le plus étonnant sans doute est que l'on ne se soit pas avisé davantage des changements aujourd'hui en cause. Il y a

à cela plusieurs raisons. La première, c'est qu'il s'agit d'un processus long, peu visible, tissé de faits d'apparence anecdotique et dont les relations entre eux sont loin d'aller de soi. Il s'agit, autrement dit, du phénomène de la grenouille : jetée dans une casserole d'eau chaude, elle sautera immédiatement pour échapper à une brûlure qui lui serait mortelle ; placée dans une casserole dont l'eau se réchauffe progressivement jusqu'à ébullition, elle reste inerte jusqu'à en mourir de suffocation. Aucun choc ne nous a obligé jusqu'à présent à remettre en question le capital de croyances sur lequel nous vivons.

Et ceci d'autant plus que les réalités auxquelles nous sommes confrontés ne sont guère réjouissantes : déclin de l'Occident, apparition de nouveaux acteurs sur le théâtre mondial et finalement, remise en cause de notre sécurité et de nos perspectives de prospérité. Le plus confortable est évidemment de ne pas voir. C'est pourquoi nous nous refusons à admettre que nous avons changé d'époque. Il s'agit en effet d'un bouleversement qui nous oblige à reconsidérer l'ensemble de nos croyances, de celles qui nous animent et donnent sens à notre existence. Il est beaucoup plus confortable, notamment pour les hommes politiques, de faire comme si rien n'avait changé. Nos représentations mentales résistent ainsi à la pression des faits nouveaux. Ce conservatisme n'a rien d'exceptionnel dans l'histoire de l'humanité ; le problème, c'est qu'à regarder les choses comme elles sont, nous nous trouvons très mal armés afin d'y faire face. Notre attitude est un peu celle de la Cour de Pékin, à l'époque de la vieille impératrice Cixi, manifestant jusqu'au dernier moment tout son mépris pour les « barbares étrangers » qui allaient finalement s'imposer.

À cela s'ajoute le fait que ces nouvelles réalités dérangent non seulement des croyances et des habitudes, mais également des intérêts bien installés. Aucun homme politique, aucun dirigeant d'entreprise, aucun syndicaliste n'a intérêt aujourd'hui à admettre publiquement que la réalité a cessé d'être celle qui figure dans son programme, qui anime son action ou qu'il évoque dans ses déclarations. Jared Diamond, dans une fresque époustouflante¹, pose ainsi la question suivante : que se passait-il dans la tête du bûcheron de l'île de Pâques quand il a abattu le dernier arbre ? La réponse est : probablement rien, sinon qu'il fallait qu'il se dépêche de terminer son travail avant la nuit. Mais, le bûcheron de l'île de Pâques savait-il que cet arbre était le dernier et qu'ainsi il condamnait l'île à la désertification ? Probablement pas. Ce n'était pas un criminel. Il constatait seulement que les arbres étaient plus rares d'année en année. De même constatons nous que les produits asiatiques sont toujours plus nombreux dans les vitrines, que notre pouvoir d'achat n'évolue pas favorablement et que le chômage s'est installé durablement.

1. Jared Diamond, *Effondrement, comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*, Gallimard, NRF essais, 2006.

C'est que l'espoir demeure à nos yeux d'un retour à meilleure fortune. Nous nous refusons à accepter ce qui paraîtrait évident si nous avions les yeux chaussés d'autres lunettes et l'esprit animé d'autres croyances. L'ancien résiste et permet de continuer à faire comme si rien n'avait changé – jusqu'au moment où l'écroulement s'accélère et que les nouvelles réalités s'imposent à leur tour comme allant de soi. L'historien des sciences Thomas Kuhn² parle de théorie normale pour désigner ce « paradigme dominant » que partagent, à un moment donné, la plupart des membres de la communauté scientifique, et au-delà, le public plus large qui les écoute ; mais vient le moment où ce paradigme se trouve bouleversé par telle découverte fondamentale : l'héliocentrisme sur lequel débouche l'invention de la lunette astronomique, par exemple ; il va falloir dès lors réviser de fond en comble les conceptions sur lesquelles reposait notre vision du monde. Beaucoup, et parmi eux les leaders d'opinion les plus respectés, s'y opposent alors, craignant la remise en cause de leurs certitudes et des idées qu'ils professent et qui conditionnent leur réputation ; ce n'est que progressivement que la nouvelle théorie parviendra à s'imposer ; il y faut, pour cela, le temps d'une génération.

Donc les instruments conceptuels dont nous avons hérités, que nous utilisons tout naturellement et qui conditionnent notre perception de la réalité, sont-ils décalés par rapport aux changements en cours et ne nous permettent pas d'en appréhender toute la portée. C'est notamment vrai dans l'ordre économique et social. Nous parlons de croissance économique comme si celle-ci suffisait à mesurer la nature de ce qui se passe autour de nous et à définir l'ultime enjeu auquel se trouverait confrontée notre société. Même chose dans l'entreprise : le « progrès social » s'identifierait à l'augmentation régulière du pouvoir d'achat. Cela a cessé d'être vrai. Il nous faut donc accepter de changer de lunettes, renoncer à nos vieilles certitudes.

La nécessité de repenser nos instruments de compréhension du monde

À l'époque où fut conçue la comptabilité nationale française, le problème majeur était d'effacer les destructions provoquées par la guerre, de relancer la production et de générer de la prospérité. Ce dessein supposait un indicateur : ce fut la croissance économique, autrement dit, la progression, d'une année sur l'autre, du produit intérieur brut calculé selon les normes statistiques élaborées par le SEEF, le Service des études économiques et financières, et plus tard par l'INSEE. Il s'agissait de calculer l'enrichissement du pays, qui à son tour conditionnait l'évolution du niveau de vie des Français et la progression de leur pouvoir d'achat. Et la progression du pouvoir d'achat, à son tour, en vint à représenter l'indicateur majeur, sinon unique, du progrès social. C'est sur lui que portait l'essentiel des négociations entre

2. Cf. *La structure des révolutions scientifiques*, tr. fr., Flammarion, coll. Champs libres, 1983.

employeurs et représentants des salariés. On y reviendra plus loin dans cet ouvrage.

Cet outillage statistique, avec ses limites, était parfaitement adapté à son objet, dans les circonstances de l'époque. Le problème, c'est qu'il a cessé de répondre aux interrogations auxquelles nous conduisent les nouvelles réalités. Nous en sommes venus progressivement à réduire les priorités nationales à un taux de croissance. Est-ce bien raisonnable dans le contexte que l'on a décrit plus haut ? C'est en cherchant une réponse à cette question que l'on en est venu à évoquer la nécessité de nouveaux « indicateurs du développement humain ». On y reviendra. Mais cette démarche ne saurait se limiter à la sphère macro-économique. Elle concerne tout autant l'entreprise. La raison d'être de cette dernière est-elle seulement la génération de valeur actionnariale, comme le suppose l'École de Chicago ? Ne convient-il pas de prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes et notamment ceux des salariés qui, par leur compétence et leur organisation, constituent le « capital immatériel » de l'entreprise ? Et dans ce cas, leur intérêt se limite-t-il, dès lors qu'un certain niveau de prospérité a été atteint, à la distribution d'un pouvoir d'achat supplémentaire ?

La réponse à cette question est bien entendu négative. Les audits de climat social montrent que l'ambiance de travail importe souvent tout autant pour les salariés que le niveau de leur salaire par rapport à ce qu'ils pourraient obtenir dans une autre entreprise. Ainsi en est-on venu à parler de « bien-être au travail ». On verra plus loin pourquoi cette notion nous paraît radicalement insuffisante. Le propre de l'homme est de chercher à vivre mieux, et le bien-être ne constitue qu'une dimension parmi d'autres de ce mieux-vivre. Or celui-ci est générateur d'attentes à l'égard de l'entreprise. Toutefois, la Direction comme les représentants du personnel, si on fait exception d'enquêtes d'opinion plus ou moins bien faites et dépourvues le plus souvent d'assise théorique, se trouvent cruellement dépourvus d'outils pour évaluer la qualité de sa réponse à ces attentes qui sont de l'ordre de l'immatériel.

Bien entendu, il ne s'agit pas de dénoncer les audits de climat social, les audits portant sur les risques psychosociaux, voire même certaines enquêtes portant sur le bien-être dans l'entreprise. Les auteurs de ce livre en ont réalisé des dizaines et des dizaines. Il s'agit d'aller au-delà. Les entreprises se trompent parfois lourdement sur les priorités de leur politique sociale par rapport aux attentes de leurs salariés. Il en résulte alors coûts inutiles et frustrations, toute la difficulté étant que les attentes ne sont pas les mêmes d'un salarié à un autre, compte tenu de la diversité des systèmes de valeurs qui animent les uns et les autres. Et tel est l'objet du présent ouvrage : proposer aux interlocuteurs sociaux des critères et une technique d'appréciation de la contribution de l'entreprise au mieux-vivre des salariés qu'elle emploie.